

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA EMPRESA
R.O COMPLETE SOLUTIONS CORP**

GREICY LEANDRA CAMBINDO ALBAN

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2014**

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA EMPRESA
R.O COMPLETE SOLUTIONS CORP**

GREICY LEANDRA CAMBINDO ALBAN

**Director
ANGELA TERESA BELTRABA
Magister en Administracion**

**Pasantía institucional para optar por el título de profesional en Mercadeo y
Negocios Internacionales**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2014**

Nota de aceptación:

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Profesional de Mercadeo y Negocios Internacionales

GUILLERMO GONZALES VIVAS

Jurado

ORIETHA EVA RODRIGUEZ

Jurado

Santiago de Cali, Febrero 28 de 2014

CONTENIDO

	Págs.
RESUMEN	9
INTRODUCCIÓN	9
1. PROBLEMA DE INVESTIGACION	10
1.2. FORMULACIÓN	11
1.3. SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA	11
2. JUSTIFICACIÓN	12
3. OBJETIVOS	13
3.1. GENERAL.	13
3.2. ESPECÍFICOS.	13
4. MARCO DE REFERENCIA	14
4.1. ANTECEDENTES	14
4.2. MARCO TEÓRICO	14
4.3. LOS SECTORES DE LA ECONOMÍA	19
4.3.1. La construcción en estados unidos.	20
4.3.2. Las Telecomunicaciones en Estados Unidos.	22
4.4. MARCO CONCEPTUAL	24
4.5. MARCO CONTEXTUAL	25
4.5.1. Análisis de la Compañía y del producto R.O COMPLETE SOLUTIONS CORP.	25
5. DISEÑO METODOLOGICO	27
5.1. ACTIVIDADES	27
6. ANÁLISIS DOFA DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA Y ESTUDIO DEL ENTORNO	29
6.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA EMPRESA R.O COMPLETE SOLUTIONS CORP	29
6.1.1. Diagnóstico Estratégico.	29
6.1.1.1. Cultura organizacional.	30
6.1.1.2. Análisis externo del entorno y el POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio).	31
6.2. ENTORNO ECONÓMICO.	32
6.3. ENTORNO POLÍTICO	35

6.4. ENTORNO SOCIAL	36
6.5. ENTORNO DEMOGRÁFICO	37
6.6. MATRIZ MEFE (Matriz de Evaluación de Factores Externos)	38
6.6.1. Análisis interno del entorno y el PCI (Perfil de Capacidad Institucional).	39
6.7. MATRIZ MEFI (Matriz de Evaluación de Factores Internos)	41
6.8. MATRIZ DOFA	55
7. PLAN DE MERCADOTECNIA	56
7.1. ESTUDIO DE MERCADO	56
7.1.1. Análisis del Mercado Meta.	56
7.1.3. Aplicación de la encuesta.	58
7.2. OBJETIVOS DE VENTA	66
7.3. MERCADO META	67
7.4. ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO	67
7.5. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN	68
8. PLAN DE FORMULACIÓN DE ESTRATEGIA	69
8.1. RECONSTRUCCIÓN DE LAS FRONTERAS DEL MERCADO	69
8.1.1. Esquema de las Seis Vías Exploratorias.	69
8.1.1.1. Industrias alternativas.	71
8.1.1.2. Grupos estratégicos dentro de cada sector.	72
8.1.1.3. Cadena de compradores.	73
8.1.1.4. Ofertas complementarias de productos y servicios.	73
8.1.1.5. Atractivo funcional o emocional de los compradores.	74
8.1.1.6. Dimensión del tiempo.	75
8.1.2. Análisis Matriz del Perfil competitivo a la luz de la estrategia.	76
8.2. ENFOCARSE EN LA PERSPECTIVA GLOBAL, NO EN CIFRAS	78
8.2.1. Cuatro pasos para la elaboración del cuadro estratégico.	78
8.2.2. La estrategia a nivel corporativo	79
8.2.2.1. Utilización del cuadro estratégico	79
8.2.2.2. Mapa de pioneros, emigrantes y colonos.	79
8.2.3. Vencimiento de las limitaciones de la planeación estratégica.	80
8.3. IR MÁS ALLÁ DE LA DEMANDA EXISTENTE	80
8.3.1. Los tres niveles de los No Clientes.	80
8.4. APLICAR LA SECUENCIA ESTRATÉGICA CORRECTA	81
8.4. PLANEACION ESTRATEGICA	83
9. PRESUPUESTO FINANCIERO	85
9.1. PRESUPUESTO DE VENTAS	85
9.1.1. Histórico de Ventas, Costos y Gastos.	85
9.1.2. Presupuesto de Ventas.	85

10. CONCLUSIONES	87
11. RECOMENDACIONES	88
BIBLIOGRAFÍA	89

LISTA DE FIGURAS

	Págs.
Figura 1. Planificación científica en mercadotecnia.	18
Figura 2. Ventas Últimos 5 Años	57
Figura 3. Categorización de Servicios.	57
Figura 4. Participación en ventas	58
Figura 5. Grafico 1. ¿Cuánto tiempo lleva utilizando el servicio de R.O COMPLETE SOLUTIONS CORP Ltda?	59
Figura 6. Grafico 2. ¿Con qué frecuencia utiliza el servicio de R.O COMPLETE SOLUTIONS CORP Ltda?	60
Figura 7. Grafico 3. ¿Cuál es su grado de satisfacción general con el servicio de R.O COMPLETE SOLUTIONS CORP Ltda?	61
Figura 8. Grafico 4. ¿En comparación con otras Empresas, R.O COMPLETE SOLUTIONS CORP Ltda?	62
Figura 9. Grafico 5. ¿Utilizará usted servicios de R.O COMPLETE SOLUTIONS CORP de nuevo?	63
Figura 10. Grafico 6. ¿Ha recomendado usted el Servicio de R.O COMPLETE SOLUTIONS CORP Ltda. a otras personas?	64
Figura 11. Grafico 7. R.O COMPLETE SOLUTIONS CORP Ltda. ¿le ha brindado un apropiado servicio?	65
Figura 12. Grafico 8. ¿El Servicio de R.O COMPLETE SOLUTIONS CORP Ltda., cubre mis necesidades?	66
Figura13. Grafico Criterios para evaluar océanos azules.	81

LISTA DE CUAROS

	Págs.
Cuadro 1. Empresas Con Promedio De Compras Anuales.	10
Cuadro 2. Matriz EFE de la empresa.	39
Cuadro 3. Matriz EFl de la empresa	42
Cuadro 4. Tiempo de utilización del servicio	58
Cuadro 5. Frecuencia de utilización del servicio	59
Cuadro 6. Satisfacción general del servicio.	60
Cuadro 7. Comparación frente al servicio de los competidores.	61
Cuadro 8. Aceptación para usar los servicios de la compañía.	62
Cuadro 9. Recomendación del servicio a otras personas.	63
Cuadro 10. Opinión de los clientes sobre la prestación del servicio.	64
Cuadro 11. Opinión de los clientes si la empresa cubre sus necesidades.	65
Cuadro 12. Proyección de ventas.	66
Cuadro 13. Ventas históricas de la empresa 2010 – 2013.	85
Cuadro 14. Presupuesto de ventas del negocio 2014-2016.	86

RESUMEN

El objetivo del presente estudio es desarrollar un plan de mercadeo para la empresa **R.O COMPLETE SOLUTIONS CORP**, en el mercado de Nueva Jersey y Nueva York. **R.O COMPLETE SOLUTIONS CORP** crea y desarrolla soluciones para el rubro inmobiliario. Con base en la experiencia de la empresa en el sector, la empresa busca crecer por medio de la satisfacción de sus principales clientes, las inmobiliarias, contando con elementos tecnológicos de alta innovación. **RO COMPLETE SOLUTIONS CORP** entiende que el reto está en agradarle a los clientes finales para lograr que puedan conocer e interactuar con los proyectos inmobiliarios y su entorno inmediato, de una manera más atractiva, amigable e interactiva, transformándose en una poderosa herramienta que potencia la venta de proyectos.

Aprovechando el escenario actual, con factores tales como, que el sector inmobiliario global ha mostrado un crecimiento del 4,1% el último año, con el continente Americano representando más del 40% del valor global de la industria Inmobiliaria, sumado a que Estados Unidos es una de las regiones más emergentes y dinámicas del mundo. **R.O COMPLETE SOLUTIONS CORP**, está buscando una estrategia para expandir su negocio, ingresando a otras ciudades y pueblos de Nueva Jersey y Nueva York donde planes inmobiliarios tengan gran potencial de desarrollo.

Palabras Clave: Plan de mercadeo, desarrollo, crecer, entorno, proyectos, estrategia, potencial.

INTRODUCCIÓN

Actualmente ninguna empresa que este en el mercado será capaz de mantener una posición competitiva si continua operando con conocimientos que tenga hasta hoy debido a que el ambiente económico que envuelve las empresas es altamente dinámico y está en continua evolución, para continuar es necesario adaptarse a las circunstancias cambiantes derivadas de esa evolución.

Cualquier compañía debe tomar decisiones sin importar su tamaño de mercado y el sector al que pertenecen, debe realizar proyectos más estructurados que sirva para tener planes de trabajo como guías, que lo induzca hacia donde seguir paso a paso con base en un problema detectado, un diagnóstico realizado y un plan de estrategias determinado; este plan de trabajo denominado plan de mercado que usualmente realizan las empresas para llevar a cabo el proceso de mejoramiento de problemas que posea la empresa. Dicho lo anterior, la empresa R.O COMPLETE SOLUTIONS CORP, perteneciente a la industria de telecomunicaciones y servicios, está atravesando por un problema económico y organizacional que se deriva de la situación actual del país y de la crisis del sector inmobiliario que origino la pérdida de valor en el dólar americano.

El plan de mercadeo se ha realizado con el fin de mejorar los ingresos económicos y de nuevos clientes de la empresa R.O COMPLETE SOLUTIONS CORP así como ayudar a construir una estructura organizacional que fomente e incremente los ingresos de la empresa, ubicada en Union City, en el Estado de New Jersey, Estados Unidos.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Desde su apertura, la empresa **R.O COMPLETE SOLUTIONS CORP** ha permanecido en el sector de servicios con no muy buena rentabilidad en su introducción al mercado debido a la época de crisis económica que vivió el país a inicios del año 2006, el crecimiento y desarrollo en ventas tuvo resultados positivos en los últimos 4 años que la empresa pudo establecerse como marca en el mercado con un reconocimiento parcial.

Cuadro 1. Empresas Con Promedio De Compras Anuales.

CLIENTE	CANT EN COMPRAS
Danel Skibar	15000
Regla Leon	3000
Brett Winters	7000
John Collins	4000
CCI COMUNICACIONES	160000
Ramapo Comication Corp	25000
Atlantic Realty Corp	150000
Holman Management	25000
Tower 111	50000
Neurosurguccal Associates	60000

Fuente: Presente estudio (la autora, cifras en miles de dólares)

Desde hace aproximadamente 5 años, la empresa ha notado un crecimiento leve en las ventas, lo que genera preocupación por parte de la gerencia de la empresa.

Sin embargo la capacidad y experiencia de la empresa en el sector hacen que la empresa se plantee un objetivo principal, crecer como empresa y tener mayor participación de mercado.

Como lo podemos analizar, es una difícil situación por la que atraviesa la empresa actualmente, lo que la obliga a tomar determinaciones para diferenciarse de las

demás, atraer nuevos clientes y generar incentivos aprovechando toda la estructura y la capacidad laboral de los operarios.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué estrategias deberá desarrollar R.O COMPLETE SOLUTIONS CORP. Para mejorar sus ventas y participación de mercado?

1.3 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA

- ¿Qué análisis se deberán realizar en R.O COMPLETE SOLUTIONS CORP para determinar la situación de que ayuden a establecer su situación interna y externa?
- ¿Qué objetivos, estrategias y tácticas debe implementar R.O COMPLETE SOLUTIONS CORP, que le permita incrementar su volumen de ventas?
- ¿Qué plan de acción se deberá establecer para guiar la ejecución del plan?
- ¿Qué presupuesto se requerirá para ejecutar el plan de acción?

2. JUSTIFICACIÓN

La empresa R.O COMPLETE SOLUTIONS CORP ha tenido disminución de sus ingresos en lo corrido del año presente, por lo que se ha decidido realizar un plan de mercadeo a la compañía que le permita solucionar toda esta problemática y mejorar su parte económica.

El plan de mercadeo parte de un análisis profundo de la situación tanto interna como externa, que permite plantear objetivos, estrategias y tácticas que orientaran las acciones de la organización de manera congruente con las expectativas del mercado.

Todo plan de mercadeo permite llevar un plan de acción bastante definido que sirva como guía para las actividades diarias, con un presupuesto de lo que costara la implementación de todo el trabajo.

Dentro del plan de mercadeo se toma en cuenta puntos tan importante como lo son la obtención de un conocimiento amplio de la demanda, la identificación de necesidades, gustos y preferencias de clientes actuales y potenciales, encontrando en estos últimos, nuevas oportunidades de negocio.

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL.

Desarrollar un plan estratégico de mercadeo a la empresa R.O COMPLETE SOLUTIONS CORP que contribuya al mejoramiento de la economía y la atracción de nuevos clientes generando un plus en cada venta en el Estado de New Jersey USA.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Realizar un análisis de la situación actual de la empresa en su entorno interno y externo. (DOFA)
- Plantear objetivos, estrategias y tácticas para incrementar las ventas de R.O COMPLETE SOLUTIONS CORP
- Establecer un plan de acción, que sirva de guía para la ejecución del plan.
- Realizar el presupuesto requerido para desarrollar el plan de acción.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1. ANTECEDENTES

La realización de este proyecto parte de una propuesta realizada por el Gerente general de dicha empresa para dar ideas nuevas de mercadeo para el mejoramiento y progreso de la empresa ya que esta se encuentra en un crecimiento leve en comparación con las empresas competencia en el sector.

La crisis económica que se vive en los Estados Unidos después del año 2008 dejó el país en una recesión que afectó todos los estados de manera impactante, actualmente la economía del país se encuentra en etapa de recuperación, en unos sectores más que en otros claro está; el sector de servicios inmobiliarios es uno de los sectores que ha tenido mayor movimiento ha tenido en los dos últimos años, por lo que el crecimiento en general de las empresas que pertenecen al sector ha sido a mayor escala que la nuestra, esta es una de las principales razones por las que se decidió desarrollar este plan de mercadeo.

La realización de este proyecto lo haré en esta empresa, ya que es una compañía con la que estoy actualmente laborando y encontré la oportunidad de realizar un plan de medidas que ayuden en la consecución de objetivos de venta y objetivos organizacionales.

4.2. MARCO TEÓRICO

Según Orville D. Walker, Jr. 2004 En su libro **Mercadeo Estratégico**, plantea: Un plan de marketing es un informe detallado de la situación actual de los clientes, competidores y ambiente externo, y que proporciona las pautas para las asignaciones de objetivos, acciones de marketing y recursos a lo largo del periodo de planeación para un producto o un servicio existente o presupuesto¹.

También refleja la importancia de desarrollar el plan de manera escrita con los elementos claves de un plan, para que ninguna información quede flotando si no por el contrario, se pueda evaluar y después comparar, si se lograron las estrategias y los objetivos que se propusieron inicialmente.

¹ LEHMANN Donald R y WINER Russell S, Administración de producto. 4ª Edición McGraw-Hill, Mexico, 2007.

Plantean su proceso de planeación, definiendo un plan de marketing que contiene tres partes fundamentales:

En la primera parte: El administrador del marketing detalla su evaluación de la situación actual de la compañía. El administrador resume los resultados de su análisis de los clientes actuales o potenciales, las fortalezas y debilidades relativas de la compañía, la situación competitiva, las tendencias principales en el ambiente amplio que pueda afectar al producto y, en el caso de los productos existentes, los resultados del desempeño pasado.

La segunda parte del plan, detalla la estrategia para el periodo por venir. En esta parte se comienza a delinear los objetivos que se trata de lograr con el producto o servicio durante el periodo de planeación. Pormenoriza la estrategia de marketing general, las acciones asociadas con cada una de las cuatro "P's" (producto, precio, promoción, plaza), que sean necesarias para implementar la estrategia y la asignación de tiempos y lugares de responsabilidad para cada acción.

En la tercera etapa del plan, se detallan las implicaciones financieras y de recursos de la estrategia y de los controles que se utilizarán para vigilar la ejecución y progreso del plan a lo largo del periodo.

Otras referencias para la elaboración del plan de mercadeo son las de los autores Philip Kotler y Gary Armstrong en su libro Marketing; y Como Preparar el exitoso plan de mercadotecnia de los autores Roman G Hiebing Jr. y Scout W Cooper, los cuales plantean diferentes modelos para el desarrollo de un plan estratégico de mercadeo.

La primera referencia según los autores Philip Kotler y Gary Armstrong en su libro marketing indican que la planeación del mercadeo debe ser realizada para la toma de decisiones basada en las estrategias de mercadeo que busquen alcanzar los objetivos propuestos.

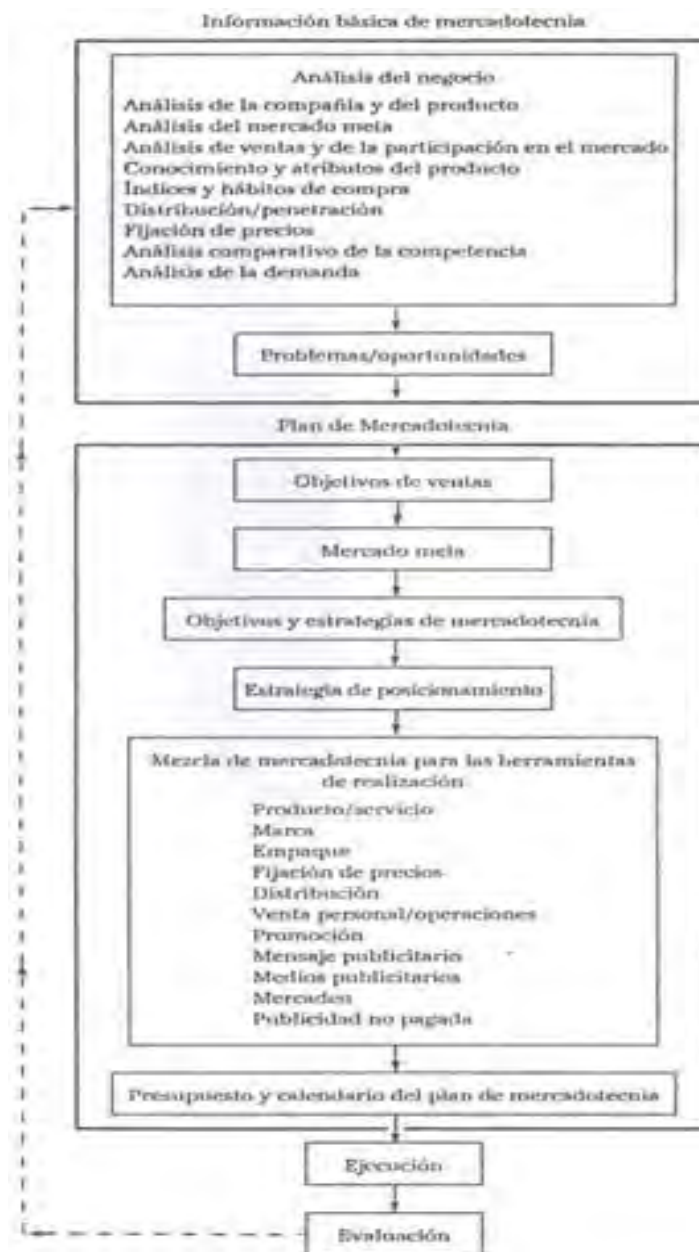
En este plan de mercadeo se definen los objetivos principales de un resumen ejecutivo dirigido a la alta gerencia, seguido por un análisis de la situación actual del mercado, se realiza un análisis de amenazas y oportunidades se establecen los objetivos de mercadeo con sus respectivas estrategias, además se deberá elaborar estrategias para cada uno de los elementos de la mezcla de marketing,

finalmente se debe elaborar un plan de acción, presupuesto de apoyo al marketing y la generación de indicadores de gestión y cumplimiento.

Tomando como referencia a los autores Roman G. Hiebeing, Jr. Y Scout W. Cooper, del libro Como preparar el exitoso plan de mercadotecnia, define al plan de mercadeo como un proceso de decisión y acción secuencial, interrelacionado y paso por paso; el cual permite realizar definición de problemas, contestar preguntas correctamente y de este modo tomar decisiones que den respaldo y apunten al éxito esperado en ventas.

Los autores dividen el plan de mercadotecnia en dos componentes: evaluación del negocio o análisis situacional donde se recopila toda la información y situación actual de la empresa para identificar problemas y oportunidades; y como segundo componente se encuentra el plan de mercadeo el cual es elaborado con el análisis de la situación de la empresa y toda la información (ver figura 1 Planificación científica en mercadotecnia). En el presente trabajo se realizan estos pasos a lo largo del todo el texto de ésta tesis.

Figura 1. Planificación científica en mercadotecnia.



Fuente: Como preparar el exitoso plan de mercadotecnia. Hiebing, Roman G. Jr. y Cooper, Scott W. 1era. Edición. Editorial Mc Graw Hill. México, 1992.

La empresa debe tener en cuenta el juego entre oferta y demanda en el sector de servicios, en donde será necesario realizar un análisis interno y externo para determinar las causas específicas del problema.

Como herramienta de apoyo, tomamos referencia de lo que habla WALKER Y ORVILLE en su libro *Mercadeo Estratégico*, en el cual nos plantea la definición de plan de marketing como el documento escrito que detalla la situación actual respecto de los clientes, competidores y ambiente externo, y que proporciona las pautas para las asignaciones de objetivos, acciones de marketing y recursos a lo largo del periodo de planeación, para un producto o servicio existente o presupuesto. A su vez WALKER Y ORVILLE nos muestran su proceso de planeación como lo vemos a continuación:

En la primera parte, el administrador del marketing detalla su evaluación de la situación actual de la compañía. El administrador resume los resultados de su análisis de los clientes actuales o potenciales, las fortalezas y debilidades relativas de la compañía, la situación competitiva, las tendencias principales en el ambiente amplio que puedan afectar al producto y, en el caso de los productos existentes, los resultados del desempeño pasado.

La segunda parte del plan, detalla la estrategia para el periodo por venir. En esta parte se comienzan a delinear los objetivos que se trata de lograr con el producto o servicio durante el periodo de planeación.

Por memorizar la estrategia de marketing general, las acciones asociadas con cada una de las cuatro “pes” (producto, precio, promoción y plaza), que sean necesarias para implementar la estrategia, y la asignación de tiempos y lugares de responsabilidad para cada acción.

En la tercera etapa, se detallan las implicaciones financieras y de recursos de la estrategia y los controles que se utilizarán para vigilar la ejecución y progreso del plan a lo largo del periodo.

Por otro lado, LEHMANN Y WINER en su libro *administración de producto*, definen el plan de marketing como un documento escrito que contiene las directrices de los programas y asignaciones de marketing del centro de negocios a lo largo del periodo de planeación. Para LEHMANN Y WINER hay pautas específicas que se deberán manejar en cualquier plan de mercadeo que se quiera realizar como lo

son: La planeación, donde se realiza todo el análisis de datos y se diseñan las estrategias por un marco de tiempo limitado; la implantación donde se llevan a cabo todo el mix de marketing y otros afines y por último la evaluación, es donde se vigila y evalúa la realización de todo el plan y los posibles cambios que se realicen en los clientes, la competencia y el ambiente externo.

A su vez KOTLER Y ARMSTRONG definen en su libro Marketing la importancia de las estrategias de precios para la cartera de productos, dicen que la empresa deberá fijar un conjunto de precios que maximice los beneficios de toda la cartera de productos. La fijación de esos precios es difícil porque cada producto tiene su propia demanda y sus propios costes y se enfrenta a sus propios competidores. Y por último RODRIGO VARELA en su libro innovación empresarial opina que el plan de negocio es un proceso de darle al negocio una identidad, una vida propia. Es un procedimiento para enunciar en forma clara y precisa los propósitos, las ideas, los conceptos, las formas operativas, los resultados, y en resumen la visión empresarial sobre el proyecto. Es un mecanismo de proyectar la empresa en el futuro, de prever dificultades y de identificar posibles soluciones a las coyunturas que pudiesen presentarse. Toda empresa hace plan de negocio, pero no todas lo realizan de la misma forma, con el mismo detalle o con las mismas herramientas. La complejidad del plan de negocio es directamente proporcional a la complejidad del negocio e inversamente proporcional al conocimiento y experiencia que tenga el empresario sobre el negocio.

Para RODRIGO VARELA el plan de negocio busca dar respuestas adecuadas, en un momento específico a las cinco grandes preguntas que todo empresario se hace: ¿Qué es y en que consiste el negocio? ¿Quién dirigirá el negocio? ¿Cuáles son la causa y razones de éxito? ¿Cuáles son los mecanismos y las estrategias que se van a utilizar para lograr las metas previstas? ¿Qué recursos se requieren para llevar a cabo el negocio y que estrategias se van a usar para conseguirlos?

4.3. LOS SECTORES DE LA ECONOMÍA

Estados Unidos es un país con un tamaño de mercado de más de 311 millones de 1 persona y con un PIB per cápita de aproximadamente \$36.569. Se trata de un mercado muy maduro, abierto y competitivo que normalmente presenta una gran oferta de productos a la vez que tiene una fuerte tradición consumista. Un 82% de la población es urbana. El ciudadano norteamericano, con una tasa de ahorro negativa, es el que más consume en el mundo. Se trata de un gran mercado, pero con muchas particularidades que son consecuencia de la gran diversidad de este país, y que vienen motivadas por diferencias de poder adquisitivo, por lazos históricos entre comunidades, por razones geográficas, étnicas y culturales. El

tamaño del mercado, que en algunos ámbitos se convierte en un mercado de 50 países, también condiciona la introducción de nuevas empresas. Sin contar sus islas y otros territorios, EEUU continental tiene 3 husos horarios diferentes y distancias geográficas enormes.

El gran tamaño y potencial del mercado, lo hace muy atractivo para la empresa extranjera, pero es también un mercado muy competitivo, abierto a todo el mundo y donde existen normalmente más intermediarios que en Europa, lo que redundaría en el aumento en los precios desde el fabricante al consumidor final. En general, el consumidor pondera el factor precio por encima de otros factores como la marca o la calidad, aunque se puede decir que la relación calidad-precio es lo más determinante y además es muy difícil establecer un perfil-tipo de consumidor. Los productos andaluces en general conjugan una muy buena relación calidad-precio, lo que se traduce en un gran potencial de crecimiento en sus exportaciones a este mercado. Ahora bien, hay que tener una estrategia bien adaptada al mismo, enfocando la entrada a medio plazo y no a ventas esporádicas, elaborando bien la estructura de precios, la comercialización y marketing de los mismos. También es recomendable ir fijando claramente objetivos, definiendo áreas geográficas o nichos de mercado y avanzando paso a paso pero de manera firme.

Asimismo, la nacionalización o adaptación de los productos a este mercado, en cuanto a gustos, medidas y estándares, es otro elemento determinante para el éxito. Los costes de entrada son mayores que en otros mercados, de ahí la importancia de que la empresa que se fije este país como objetivo adopte una estrategia a medio plazo y esté dispuesta a pasar un tiempo de inversión antes de empezar a recoger los frutos. Nos referimos a la llamada “travesía del desierto” de entrada en EEUU entre uno y tres años según el producto, antes de empezar a obtener frutos y beneficios de manera constante.

Los sectores en los cuales participa la empresa en estudio son el de la construcción y las telecomunicaciones².

4.3.1 La construcción en estados unidos. La construcción es responsable de aproximadamente el 7 por ciento del Producto Interno Bruto de los Estados Unidos cada año. En muchos aspectos, el estado de la economía nacional depende de la fuerza de las industrias de construcción de edificios y mejoras para el hogar. El éxito de estas industrias críticas se basa en el liderazgo de una fuerza de trabajo

² AGUILERA Jorge, GERENCIA INTEGRAL DE COMUNICACIONES. CLAVES PARA ESTRUCTURAR LOS NUEVOS DEPARTAMENTOS DE COMUNICACIÓN Natalia Camacho (Colaboración) Editorial: Ecoe Ediciones Fecha de edición: Marzo de 2008

altamente sofisticada y especializada. Los graduados del programa de ayuda de la Construcción y la Tecnología de la Construcción proporcionan el liderazgo y la visión requerida a través de la comprensión de este campo técnicamente competitivo. El estudio de la ciencia, la tecnología, los negocios y el diseño sirven como base para la experiencia desarrollada en este programa de estudio. Profesionales de la construcción y de Tecnología de la Construcción son multifacéticos.

Los profesionales de la construcción están involucrados en prácticamente todas las áreas de la tecnología, la ciencia de la madera, la gestión empresarial, y la distribución de productos de construcción, con responsabilidades que van desde la investigación y desarrollo para la distribución e instalación de los productos terminados. Se aseguran de que los materiales seleccionados y utilizados son los más adecuados a las necesidades de cada proyecto en términos de seguridad, la eficiencia y la rentabilidad. Es la experiencia de la integración de los conocimientos científicos y técnicos con visión para los negocios en general que hace que los graduados del programa de forma única deseable contratar empresas de construcción y de Tecnología de la Construcción.

La Tecnología de la Construcción no se limita a los productos de madera, sin embargo, el programa no proporciona conocimientos especializados en la investigación de productos forestales. El programa de investigación se centra en el comportamiento estructural y física de los productos de ingeniería de madera, materiales compuestos a base de madera, y sistemas de construcción con estructura de madera. Los investigadores también investigan temas relacionados con la comercialización de productos forestales, el desarrollo económico y el uso eficiente de los recursos.

El Programa de estadísticas económicas actuales de la Oficina del Censo ofrece información sobre las industrias de servicios seleccionados comercio y la venta al por menor y al por mayor, la actividad de la construcción, tales como permisos de vivienda y barrancas, el valor de las nuevas construcciones, modificaciones residenciales y reparaciones, y los índices de precios trimestrales para viviendas unifamiliares; cantidad y valor de la producción industrial, como las actividades de fabricación, envíos, inventarios y pedidos; gastos de capital, las ventas de comercio electrónico, el comercio exterior, incluidas las importaciones, las exportaciones y la vigilancia del comercio, la cobertura de seguro de salud, y el estado y las actividades del gobierno local. La Oficina del Censo también mantiene el Registro de Empresas, que se utiliza para los marcos de muestreo estadístico y la producción de datos agregados sobre County Business Patterns y Estadísticas de las empresas estadounidenses.

4.3.2. Las Telecomunicaciones en Estados Unidos. La industria de las telecomunicaciones ha experimentado más cambios en la última década que en toda su historia. En 1999, sólo el 15 por ciento de la población mundial tenía acceso a un teléfono, antes de 2009, casi el 70 por ciento tenía abonados a la telefonía móvil. Esta década también ha traído fuertes caídas en red telefónica pública conmutada ingresos (PSTN) de voz, una explosión de más de-the-top (OTT) servicios de comunicación, el crecimiento fenomenal en las comunicaciones móviles, la consolidación global de la industria e incluso las decisiones de telecomunicaciones innovadoras para externalizar sus redes³.

Impulsado por la reciente adopción rápida en los países en desarrollo, las comunicaciones móviles han apuntalado la línea superior de la industria. Pero ahora, con estos mercados saturando, el crecimiento de los ingresos de comunicaciones en su conjunto está empezando a estancarse, y de contenido y conectividad ingresos no han aumentado lo suficientemente rápido para compensar. Aunque los aumentos en el uso de Internet móvil ofrece un rayo de esperanza, la industria de las telecomunicaciones se enfrenta a serios interrogantes: ¿Dónde estará el crecimiento futuro viene? ¿Cómo va a evolucionar la industria?

Nuestra investigación nos dice que varias tendencias son claras, cada uno con una alta probabilidad de un resultado específico. Sin embargo, una serie de variables críticas también tendrá un impacto importante y desempeñará un papel importante en la determinación del modelo de funcionamiento predominante para la industria en los próximos cinco años.

La industria mundial de las Telecomunicaciones ha evolucionado y transformado rápidamente y radicalmente de simple comunicación por voz y mensajería de medios ricos y servicios complejos. Con más de cinco millones de personas ser dueño de los teléfonos móviles, y el número de abonados a Internet móvil global 3G alcanzando millones de usuarios en 2012, no hay duda que vivimos en un mundo altamente interconectado. A medida que el costo total de la potencia de cálculo del procesador, ancho de banda y almacenamiento gota (aproximadamente reducir a la mitad cada año), un número de nueva fuerza de las tendencias de ganancia:

- Movilidad para el usuario final de. 3g y 4g en servicios de banca móvil, servicios basados en localización, etc.

³ GARRIDO Francisco Javier "Comunicación Estratégica" Ediciones Gestión 2000 España (2004), 216p

- M2M (Máquina a Máquina) de comunicaciones en aumento, los dispositivos inteligentes que se utilizan en todos los sectores - salud, energía , automoción , fabricación, logística, etc
- Cloud Services (IaaS , SaaS , PaaS , Kaas , etc , es decir, Infraestructura / Software / Proceso / Conocimiento como servicio - conocidos colectivamente como XaaS - el gasto en este se establece en crecerá un 28 % en 2011 según Informe Gartner , junio de 2011)
- Enterprise Mobility e. g . El campo de fuerza de ventas de habilitación, la logística
- Las telecomunicaciones Móviles (teléfonos inteligentes, aplicaciones inteligentes - por ejemplo, asistentes de voz , mensajería, gestión de tareas y calendario , dinero móvil , juegos , descargas de música , vídeo -conferencias , etc)
- Redes sociales
- Convergencia (VoIP , Triple Play , Quad Play, etc)

A nivel mundial, las distintas fuerzas y desafíos que las empresas de telecomunicaciones que tenga que tratar son : Alta la competencia , la regulación Telecom , caída de los costos , las expectativas de excelencia en el servicio entrega, retorno de la inversión para las partes interesadas , etc (TM Forum) . La innovación y la creación de valor -webs en cada nivel será clave para la supervivencia y el crecimiento de las organizaciones - desde la prestación de servicios a la construcción de nuevos modelos de negocio . Hace más o menos la mitad de una década, (Kelen A. , 2005) insta inalámbrica de operadores para entrar en el espacio de servicios inmediatamente. Navegar por la literatura clásica en regulación de las telecomunicaciones , este estudio sobre la política empresarial argumenta que en lugar de esperar por una legislación que puede ser lento y demasiado tarde para orientar a las empresas inminente nueva situación de mercado, los operadores inalámbricos que deben ser la construcción de nuevos servicios de valor añadido . Tal cambio de énfasis alejándose de la prestación básica de la conectividad por sí solo puede ayudar a a lograr el valor añadido y permanecer en el negocio. "De lo contrario, pronto pueden seguir el camino de un funeral corporativa lento perseguir a sus hermanos cableadas " (Kelen A. , 2005) . Actualmente, con los modelos de negocio convencionales perdiendo valor rápidamente, es decir, la caída de precios de las llamadas de voz y la banda ancha , la innovación en los servicios de telecomunicaciones es clave para la supervivencia y el crecimiento. El mundial mercado de servicios de telecomunicaciones está dominado por los servicios móviles / inalámbricos.

4.4. MARCO CONCEPTUAL

Mercadeo: Se tiene la definición como un proceso social y administrativo dentro del cual un grupo de personas o individuos plantean estrategias para satisfacer necesidades y deseos de sus clientes por medio de la creación e intercambio de bienes y servicios.

Plan de mercadeo: Es un documento escrito en el que los responsables de una organización reflejan cuáles serán las estrategias a seguir por la compañía en el mediano y el largo plazo, luego de haber realizado un análisis de la situación interna y externa de la compañía. Es una herramienta que nos sirve para prever cual va ser nuestro comportamiento comercial en la empresa durante un periodo de tiempo. Siendo así una guía para nuestra comercialización que nos hará recorrer el camino necesario para rentabilizar nuestros productos y para generar una imagen de estos y de nuestra empresa.

Mercadeo estratégico: Es la función cuya finalidad es orientar la empresa hacia las oportunidades económicas atractivas para ella, es decir, completamente adaptadas a sus objetivos y a su saber-hacer, y que ofrecen un potencial de crecimiento y rentabilidad. El mercadeo estratégico trata de escoger el mercado, la meta y la creación y mantenimiento de la mezcla de mercadeo que satisfaga las necesidades del consumidor con un producto o servicio específico.

Productividad: se entiende por productividad el hacer las cosas cada vez mejor, desde el principio hasta el final. Aprender del pasado, adoptar siempre un pensamiento positivo, enfrentar con empeño y entusiasmo el presente y construir futuro por medio de la adopción de visiones dinámicas y abiertas al cambio. Económicamente, el termino productividad hace referencia los bienes y servicios que puede producir un trabajador en cada hora de trabajo realizada.

Estrategia: Dentro de la palabra estrategia se tienen muchos conceptos, los cuales se miran desde diferentes perspectivas de acuerdo al campo donde se desarrolle el concepto. Como resultado de un análisis, podemos decir que una estrategia son un conjunto de acciones, iniciativas, compromisos que le dan el enfoque a la organización, aprovechando todas sus competencias.

Ventaja competitiva: Es el éxito que tiene una empresa luego de haber implementado una estrategia, la cual le ha generado una alta posición en el

mercado por lo que conlleva a que sus competidores les sea difícil igualar o tal vez le generen demasiados costos el intento de imitar.

Los servicios que la empresa ofrece se podrían categorizar en la siguiente escala:

- Remodelación de propiedad residencial privada. La remodelación del hogar necesita de un análisis minucioso que determines los cambios que se quieren ejecutar, los materiales que se requerirán y ante todo un presupuesto detallado de ello. En ocasiones, los dueños emprenden un rediseño de su casa de habitación sin tener en cuenta su presupuesto y los imprevistos que implica esta actividad, lo que provoca que la construcción quede inconclusa. R.O COMPLETE SOLUTIONS CORP, ofrece a sus clientes un amplio portafolio de servicios de acompañamiento y asesoría en la remodelación del hogar de sus clientes.
- Mantenimiento y construcción de bases para telecomunicaciones y/o redes. Para las necesidades eléctricas, Residenciales, Comerciales, Construcción nueva de cableado, la remodelación de cableado.
- Mantenimiento de Bodegas y Locales comerciales.
- Los servicios de mantenimiento de locales y bodegas limpieza de fachadas de edificios, bodegas, lavado de fachadas, hidrolavado de fachadas, impermeabilización de fachadas de edificios y bodegas, hidrofugado de fachadas en edificios, limpieza de vidrios en alturas etc.

4.5. MARCO CONTEXTUAL

4.5.1 Análisis de la Compañía y del producto R.O COMPLETE SOLUTIONS CORP⁴. Nació en el año 2005 bajo la razón social de RO & SONS construction corp., a finales de noviembre del 2010 se hizo el cambio de la razón social por la que se tiene actualmente, el cambio se debió a un valor agregado en el servicio telecomunicaciones por lo que el propietario decidió hacer el cambio de razón social. Es una empresa unipersonal. Está ubicado en el Estado de New Jersey, en la ciudad de Unión City. Posee una experiencia en el sector de las telecomunicaciones y construcción.

La empresa cuenta con una infraestructura pequeña en la que se maneja campo comercial y administrativo.

⁴ ENTREVISTA con Gerente General de R.O COMPLETE SOLUTIONS. Unión City- New Jersey, Febrero del 2013.

Esta empresa tiene como misión ser una empresa líder y equipo de apoyo en servicios inmobiliarios y de telecomunicaciones proporcionando a CLIENTE soluciones que satisfagan sus necesidades por medio de un servicio con personal especializado en el mercado capaz de responder a sus expectativas bajo criterios de rentabilidad justa.

Su visión es ampliar el portafolio con productos y servicios que hagan parte y complementen los procesos de construcción para lograr un crecimiento en el mercado lograr la satisfacción plena de sus clientes ofreciendo servicios de construcción eficientes, técnicamente especializados, de elevada calidad. Específicamente, el plan de mercadeo que se realizará en la empresa R.O COMPLETE SOLUTIONS CORP Se llevará a cabo en el periodo enero-Junio del 2013 en la ciudad de Unión City, New Jersey. USA.

El producto de la compañía básicamente es el apoyo en servicios inmobiliarios y de telecomunicaciones proporcionando a CLIENTE soluciones que satisfagan sus necesidades por medio de un servicio con personal especializado.

5. DISEÑO METODOLOGICO

5.1. ACTIVIDADES

Actividades que se llevaran a cabo dentro del proyecto⁵:

Actividad I

- Recolección de información primaria y secundaria: Se llevara a cabo un proceso de recolección de la mayor información posible que permita evaluar la situación actual de la empresa.

Actividad II

- Análisis de la situación interna y externa de la compañía con las tendencias actuales: se tomará la información relevante sobre los antecedentes del mercado, la competencia, las tendencias, el tamaño del mercado, las tasas de crecimiento del mercado y de los segmentos clave.
- Revisión de desempeño: Se examinará todo el desempeño de los servicios ofrecidos por la empresa, teniendo en cuenta todos sus elementos del marketing⁶.

Actividad III

- Diagnóstico: Se determinarán las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que debe tener en cuenta la empresa para enfrentar sus problemas.

Actividad IV

- Objetivos: El planteamiento los objetivos que se pretenden alcanzar en cuanto a volúmenes de ventas, participación de mercado y ganancias.

⁵ MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo: metodología guía Para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Edición 3ª. Editorial MC Graw Hill. Bogotá, 2000, 108 p

⁶ DOUGLAS, Gray: Marketing en la mediana y pequeña empresa. Editorial Norma. Bogotá, 2004, 318p

- **ESTRATEGIA de marketing:** Al realizar el planteamiento de las estrategias, se llevara a cabo un plan de trabajo en equipo para plantear unas estrategias coherentes de acuerdo con los objetivos propuestos.

Actividad V

- **Plan de Acción:** Se establecerá un plan donde se especificarán las acciones específicas que se realizaran, con sus respectivos responsables, el tiempo en que se llevara a cabo la actividad y su respectivo presupuesto.

6. ANÁLISIS DOFA DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA Y ESTUDIO DEL ENTORNO

Realizando un análisis de los entornos donde ha estado y donde se encuentra actualmente y los posibles escenarios futuros. Además se discute el tamaño total del mercado y las tendencias de crecimiento, junto con otras variaciones a través de regiones geográficas o de otros segmentos del mercado.

6.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA EMPRESA R.O COMPLETE SOLUTIONS CORP

Es preciso analizar los distintos entornos en los que opera la empresa, sus características y como estas la afectan directa o indirectamente, y así identificar las de mayor incidencia.

El análisis del entorno contempla la respuesta de la empresa a su medio ambiente presente y futuro, “con el fin de permitir que el negocio opere con un máximo de congruencia y un mínimo de fricciones en las condiciones cambiantes de un mundo incierto” (Wilson, 1983).

El macro ambiente es el conjunto de fuerzas de carácter económico, político, social, cultural, demográfico, jurídico, ecológico y tecnológico, que requieren ser analizadas individualmente sin perder de vista la interdependencia entre ellas.

En el análisis del macro ambiente se puede: a) identificar cuáles son las fuerzas del medio ambiente que a nivel macro influyen o afectan el comportamiento de la empresa e incluso en el del sector, b) analizar el grado y la naturaleza de la influencia de estos y c) hacer pronósticos sobre las implicaciones posibles en el desarrollo de la empresa.

6.1.1. Diagnóstico Estratégico. Lo primero que debe hacerse para la realización del plan estratégico de R.O COMPLETE SOLUTIONS CORP, es el diagnostico estratégico que permita conocer el estado actual de la empresa, ya que como dice Serna Gómez en su libro de Gerencia Estratégica, es indispensable obtener información acerca del entorno con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como sobre las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la

organización. Este análisis debe incluir la auditoria del entorno, de la competencia, de la cultura corporativa y de las fortalezas y debilidades internas.

6.1.1.1. Cultura organizacional. La cultura y los principios corporativos para R.O COMPLETE SOLUTIONS CORP, deben estar claramente establecidos y deben ser concordantes entre sí, siendo éste un aspecto clave de éxito para cualquier organización. Esta cultura corporativa incluye según Serna los valores, creencias y comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida organizacional. El estilo de liderazgo a través de la gerencia, las normas, los procedimientos y las características generales de los miembros de la organización completan la combinación de elementos que forman la cultura de una Entidad. Es decir, la cultura de una institución es la manera como las organizaciones hacen las cosas, como establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas organizacionales, además de incluir lo que es importante para la organización. Así mismo, la cultura influye en la manera como los gerentes resuelven las estrategias planteadas. La cultura corporativa es, por tanto una de las mayores fortalezas de una organización si coincide con sus estrategias. Pero si esto no ocurre, será una de sus principales debilidades.

Entre los principales exponentes de esta teoría se encuentra Edgar Shein, Thomas Sergiovanni y John Corbally⁷. La teoría de la Cultura Organizacional desafía los supuestos predominantemente racionales y utilitarios sobre los que se habían desarrollado las teorías clásicas, estructurales y de los sistemas de poder en sus intentos de comprender y describir el comportamiento organizacional. La cultura organizacional consiste en un grupo de asunciones básicas compartidas que el grupo aprende como solución a sus problemas de adaptación externa e integración interna, que han funcionado lo suficientemente bien como para ser consideradas válidas, y por tanto, para ser tomadas por los nuevos integrantes como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas. Desde esta perspectiva, las preferencias individuales de las personas de la organización no están restringidas sólo por sistemas de reglas formales, autoridad y normas de comportamiento racional, sino, y principalmente, por normas culturales, valores, creencias y asunciones. Para poder predecir cómo una organización puede comportarse en una circunstancia dada es necesario conocer sus patrones de asunciones básicas, es decir, su cultura.

La cultura se comienza a formar desde el momento en que la organización se crea, pero a su vez es un proceso evolutivo que cualitativamente va pasando por procesos continuos de transformación, acorde con las condiciones que existan y las situaciones que circundan a la organización. Se manifiesta en dos niveles, uno

⁷ SERGIOVANNI, Thomas y CORBALLY, John (Shafritz, Steven, 2001: 364-365).

explícito u observable, que incluye lo que la empresa aparenta (se refiere a imagen externa en general) y lo que la empresa hace (procedimientos, rituales, historia, tecnología, etc.). El otro nivel de manifestación de la cultura es el implícito, constituido por las creencias, valores, aspiraciones, necesidades, intereses, etc.

La cultura organizacional constituye un factor clave para garantizar un verdadero proceso de cambio y en ella el papel de los líderes que garanticen la participación de los trabajadores a lo largo del proceso es crucial para que la organización pueda auto mejorarse, una vez concluido el diseño, como lo requiere el proceso de mejora continua.

Los aspectos culturales de la población deben ser tenidos en cuenta, puesto que los usos, costumbres y tendencias culturales inciden en las preferencias de consumo; conocer el patrón cultural de la población sirve de base para el diseño de nuevos productos y campañas de mercadeo, al tiempo que puede delinear algunos componentes de la cultura organizacional.

Debido que en la región existe diversidad étnica y cultural, se debe considerar la presencia de población de afrocolombianos, indígenas y mestizos. Por esta razón, las preferencias musicales de la población son muy variables a causa de las diferencias culturales existentes, sin embargo, se puede determinar la existencia de algunos patrones afines; del mismo modo, la influencia cultural que se recibe de otros sectores es notoria, debido a los procesos económicos y político-sociales provocadores de dinámicas migratorias y a la influencia de los medios de comunicación. Es ya notorio el uso de tecnología altamente avanzada en la producción de los servicios de DJS.

6.1.1.2. Análisis externo del entorno y el POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio). En cuanto al análisis externo, su importancia radica en que un factor determinante para el éxito o fracaso de una organización, es la habilidad para enfrentar oportunamente en forma dinámica y acelerada los desafíos del cambio. Los cambios de gusto del consumidor, de las condiciones políticas, de la estructura de mercado, así como los tecnológicos, no sólo pueden tener efectos en una u otra Entidad individualmente, sino que pueden generar la crisis o el repunte de toda una industria. El examen del medio puede subdividirse en seis áreas claves. Ellas son: Factores económicos, Factores Políticos, Factores Sociales, Factores Tecnológicos, Factores Competitivos y Factores Geográficos. El examen del medio es pues el primer paso para encontrar y analizar las amenazas y oportunidades presentes en el entorno de R.O COMPLETE SOLUTIONS CORP. Este análisis puede realizarse utilizando el

POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio), siendo esta una metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una organización. Dependiendo de su impacto e importancia, un grupo estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la firma.

Con la información recolectada y los resultados que arrojen el estudio del PCI y el POAM, puede procederse a evaluar ésta información a través del DOFA, lo que ayudara a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Mientras más competitiva en comparación con sus competidores esté la organización, mayores probabilidades tiene de éxito. El análisis DOFA está diseñado para ayudar a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la organización. Dicho análisis permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas. Las Oportunidades de aprovechar la baja presencia de competencia directa, hace que exista un mercado potencial más amplio y en crecimiento de inversión a través de líneas de crédito estatales como el Fondo emprender (SENA).

Sin embargo existen amenazas tales como la diversidad de bienes sustitutos, los constantes cambios microeconómicos y el poco conocimiento de la marca a ello se suman variables como el desempleo.

Con la información recolectada y los resultados que arrojen el estudio del PCI y el POAM, puede procederse a evaluar ésta información a través del DOFA, lo que ayudara a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Mientras más competitiva en comparación con sus competidores esté la empresa, mayores probabilidades tiene de éxito. El análisis DOFA está diseñado para ayudar a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas

6.2. ENTORNO ECONÓMICO.

El entorno económico nos permite observar las variables económicas a nivel nacional e internacional que de una u otra forma pueden incidir en el desenvolvimiento de la empresa.

Situado en el corazón de la zona de la bahía, Union City es un centro para el comercio, lo que maximiza las opciones de Transporte con fácil acceso a los puertos, ferrocarriles, transporte aéreo y autopistas.

Economía fuerte y multifacética de una ciudad equilibrada en servicios profesionales, industrias minoristas y de servicios con la fabricación, el transporte y el almacenamiento, y nuevas empresas con valor agregado. La economía de los residentes es un activo importante.

Es una comunidad sensiblemente conocida por sus negocios, con una actitud de dejar hacer las cosas. El negocio es servido por el mismo equipo municipal proactivo que ayuda a hacer que el Distrito sea revitalizado en realidad. Este servicio de transporte está orientado a un uso mixto, el centro está a punto de servir como un punto focal y motor económico para la ciudad en las próximas décadas.

A poca distancia de San Francisco, San José, Oakland y el Valle del Silicio, Union City ofrece trayectos rápidos y un cómodo acceso a BART. Por supuesto, Union City es un lugar atractivo para los empleados. La amable y diversa comunidad ofrece viviendas a precios razonables. Las buenas escuelas. Vecindarios seguros.

Centros comerciales cerca. Tiempo de postal. Y un montón de parques y oportunidades de recreación. La ciudad de Unión es un lugar excepcional para trabajar, vivir en familia.

Union City es un lugar central, con una administración municipal que entiende y responde a las necesidades de las empresas. Union City tiene una bien merecida reputación como una comunidad trabajadora. Los departamentos de la ciudad se han comprometido a trabajar en estrecha colaboración para hacer las cosas de una manera oportuna. Ya se trate de asistencia para proporcionar respuestas rápidas a las preguntas o la oferta innovadora solución de problemas, usted encontrará que tenemos un verdadero enfoque de servicio al cliente.

La empresa está localizada en unión city pero presta servicios en todo el estado de New Jersey y algunas veces en New York City.

El desarrollo económico de una economía en crecimiento (EDGE) es un programa de crédito fiscal reembolsable que premia a las empresas para la creación de

puestos de trabajo y contribuir al crecimiento de la economía de Indiana. Créditos EDGE se calculan como un porcentaje de la retención de impuestos de nómina para empleos netos nuevos. EDGE créditos pueden ser otorgados por un período de hasta 10 años.

El Fondo de Mejora de Habilidades (SEF) proporciona asistencia financiera a las empresas comprometidas con la formación de sus empleados. Los participantes deben ser residentes de Indiana. SEF reembolsa los gastos de formación elegibles durante un período de dos años. Las empresas pueden volver a solicitar fondos SEF adicionales después de su periodo inicial de dos años. IEDC normalmente no proporciona compensación por la formación que se requiere por ley.

Al darse cuenta de la importancia del comercio y la industria, la comunidad ha adoptado un enfoque proactivo hacia el desarrollo económico. Comunidades del Condado de Darke ofrecen un paquete de incentivos económicos muy competitivo a las empresas que invierten y crean puestos de trabajo en la comunidad.

Zonas Empresariales y CRAs (reinversión Áreas Comunitarias) están disponibles en las áreas que buscan atraer a las empresas y la industria. Otros incentivos locales incluyen préstamos a bajo interés del Estado o condado que pueden estar disponibles para su proyecto empresarial.

El Programa de Zona Empresarial ofrece exenciones sobre bienes inmuebles o nueva propiedad personal tangible por hasta 10 años para los proyectos elegibles. Acuerdos Zona Empresarial se negocian con la autoridad legislativa local y el porcentaje real de la reducción por lo general depende de los dólares invertidos y el número de puestos de trabajo creados o conservados. Otras consideraciones incluyen la nómina proyectada, las necesidades de infraestructura, así como otros factores. Sólo las empresas no minoristas pueden acogerse a reducciones de la Zona Empresarial.

En Unión City existen incentivos fiscales estatales y municipales están disponibles para las empresas que se expanden o localizar en Ohio. Directrices estatales regulan el tipo de negocio y proyectos elegibles para el incentivo. Las empresas deben comprometerse a crear al menos 25 puestos de trabajo a tiempo completo dentro de los tres años de operaciones y pagar por lo menos el 150% del salario mínimo federal actual.

Para el crecimiento económico local existen licencias corporativas no reembolsable o el crédito de impuestos estatales son elegibles para la fabricas que la compra de nueva maquinaria y equipo que se encuentra en Ohio y se utiliza en la producción o el montaje de un bien manufacturado. El crédito fiscal del 7,5% se basa en el aumento de la inversión, que es superior a los tres años de la inversión media anual en maquinaria y equipo.

Se proporciona ayuda financiera y recursos técnicos para la formación personalizada participación de los trabajadores de las nuevas empresas y la ampliación de Ohio. Hasta el 50 por ciento de reembolso para la fabricación y sectores de actividad seleccionados. Sociedad deba hacer un importante capital y la inversión de formación relacionados con la creación y retención de empleos.

Condado de Darke Desarrollo Laboral (DCWD) es una asociación que reúne a estado, condado y servicios de empleo privadas. DCWD puede ayudar a su empresa en la contratación de personal, selección de trabajo, evaluación de habilidades y habilidades de juego. Los servicios adicionales incluyen servicios de formación, información del mercado de trabajo y los programas especiales se ocuparon de las necesidades individuales de su empresa.

El Fondo Rotatorio de Préstamos Condado de Darke (RLF) Este fondo de préstamos trabaja en asociación con los prestamistas locales para proporcionar financiamiento a los proyectos empresariales e industriales. Las tasas de interés por debajo del mercado en base a las necesidades del prestatario necesarias y apropiadas. La cantidad del préstamo puede ser de hasta el 50% del proyecto total, un máximo de 25.000 dólares por puesto de trabajo creado o retenido. Se aplican otros términos de calificación. Información adicional RLF.

6.3. ENTORNO POLÍTICO

Los Estados Unidos de Norteamérica se constituyen como una República Federal Presidencialista. La Constitución del 17 de septiembre de 1787 está basada en un sistema político democrático constitucional y en el principio de separación de poderes: el Ejecutivo, el Legislativo y el Judicial, que son independientes entre sí. La constitución de 1787 se mantiene vigente con sus 7 artículos y sus 27 enmiendas posteriores. El presidente de la República ejerce de Jefe de Estado y Jefe del Gobierno y dispone de una serie de prerrogativas y vetos que convierte a este sistema en claramente presidencialista. Las elecciones presidenciales se

celebran cada cuatro años por sufragio indirecto, el primer martes de noviembre. Los presidentes tienen su mandato limitado a dos términos de 4 años⁸.

En cuanto al entorno político actual, el segundo mandato de Obama ya está asediado por la misma barrera que frustró sus primeros cuatro años - un Congreso dispuesto a conseguir su forma más grave negocio hecho. Él mira con nostalgia hacia las 2014 elecciones del congreso que le trajera una mayoría demócrata. A falta de una política de retirada militar total en condiciones que permiten que el clima de violencia se disipe, el gobierno de Obama parece estar condenado a continuar indefinidamente las actuales campañas vanas y provocadoras contra personas y otros grupos. Hay poco en el presidente Obama lo que huelga a intimidar verdadera arena. Eso, al menos, es la evaluación crítica en algunos sectores a la luz de su falta de inclinación para montar y llevar la carga de un resumen de Edward Snowden, el elemento con fuga en el lugar de la fuga de secretos de la NSA. El Senado dio un vistazo poco común y modesto del bipartidismo en su paso de la reforma integral de la inmigración laboriosamente realizada por la Banda de los Ocho. Pero superar el partidismo rígido y obstruccionista de los republicanos de la Cámara es otra cosa. Últimos cambios del presidente Obama en su principal equipo de seguridad nacional parecen más un cambio hacia un mayor énfasis en derechos humanos de una ruptura con su determinación a largo plazo para mantener a Estados Unidos fuera de la construcción de la nación aventurerismo.

6.4. ENTORNO SOCIAL

Estados Unidos es un país joven, creado hace 236 años, que ha crecido mucho desde su fecha de fundación, en 1776, territorial y económicamente. Por los avatares de la historia, conquistando o adquiriendo estados, anexionando o comprando otros territorios, ha llegado a su composición actual de 50 estados federales y el Distrito de Columbia.

La superficie de Estados Unidos es de 9.372.614 Km². de los cuales el 48% son superficie agraria y el 28% terreno forestal, está situado mayoritariamente en el centro de la región septentrional del continente americano y comprende además Alaska, al noroeste de Canadá, y las Islas Hawaii, en el Océano Pacífico. Tiene además las posesiones de Samoa Americana y Guam en el Pacífico, las Islas Vírgenes en el Caribe y el Estado Libre Asociado de Puerto Rico.

⁸ Agencia Andaluza de Promoción Exterior Oficinas de Promoción de Negocios Mayo del 2012

Respecto a la división por raza, la población hispana de EEUU ha crecido vertiginosamente en los últimos años. Se prevé que en 2050 los hispanos serán ya 65 millones, actualmente se calcula que son más de 50 millones de personas. Esto los convierte en un mercado dentro del propio mercado, teniendo en cuenta la gran diversidad que registran como grupo.

6.5. ENTORNO DEMOGRÁFICO

En 2010 Unión City tenía una población de 66.455, convirtiéndola en el 17 municipio más grande del Estado. De los 66.455, 22.814 son hogares y 15.514 son familias que residían en la ciudad. La densidad de población era de 51,810.1 habitantes por milla cuadrada (20,004.0 / km²). La distribución por razas de la ciudad era 58,01% Blancos, 5,25% Afroamericanos, 1.23% Nativos Americanos, 2,39% Asiáticos, y 27,43% de otras razas. Los Hispanos o Latinos de cualquier raza son 84.71% de la población.

Según la Oficina del Censo en 2000 los ingresos medios por hogar en la localidad eran de \$30,642 y los ingresos medios por familia eran \$32,246. Los hombres tenían unos ingresos medios de \$25,598 frente a los \$19,794 para las mujeres. La renta per cápita para la localidad era de \$13,997. Alrededor del 21.4% de la población estaba por debajo del umbral de pobreza.

- Entorno Cultural de los EEUU

El desarrollo de la cultura de los Estados Unidos de América — cine, música, baile, arquitectura, literatura, gastronomía y artes visuales — ha sido marcada por muchas fuentes diversas.

La cultura popular estadounidense se ha expresado a través de todos los medios, incluyendo las películas, la televisión, la música, el cómic y los deportes. Lo que el viento se llevó y Star Wars, Mickey Mouse y Marilyn Monroe, Plaza Sésamo y Los Simpson, Elvis Presley, Michael Jackson, y Madonna, el jazz, el blues, y el hip hop, Popeye, Snoopy y Superman, el béisbol, el fútbol americano y el básquetbol, Barbie y G.I. Joe, hamburguesa y Coca Cola, etc —estos nombres, géneros y frases se relacionan con productos estadounidenses que han sido expandidos en todo el mundo.

Es importante notar que Estados Unidos tiende a ser exportador de cultura, y además absorbe otras tradiciones culturales con relativa facilidad, tales como el

origami, el fútbol, el anime, la pizza y el yoga. Esto marca un contraste muy grande con los primeros días de los Estados Unidos. Las ciudades del país ofrecen música clásica y popular, centros de investigación histórica y científica, museos, musicales y obras teatrales, además de proyectos artísticos y obras arquitectónicas de nivel internacional. Este desarrollo es el resultado de las contribuciones de filántropos particulares, como del gobierno.

Estados Unidos tiene una historia de arquitectura que incluye una amplia variedad de estilos.

Estados Unidos es un país relativamente joven, y los nativos americanos no crearon edificios que puedan compararse con el tamaño de los tallados en México y en Perú. Por esta razón, la temática primordial de la arquitectura estadounidense es la modernidad: los rascacielos del siglo XX son el principal símbolo de esta modernidad.

La arquitectura en el país varía según las regiones y ha sido moldeada a partir de varios países, además de Inglaterra. Por lo tanto, puede decirse que es ecléctica.

6.6. MATRIZ MEFE (Matriz de Evaluación de Factores Externos)

“La matriz de evaluación de los factores externos **EFE**, facilita el resumen evaluativo de la información económica, social, cultural, política, jurídica, y tecnológica. Para elaborar dicha matriz se destacan los factores críticos o claves para el éxito con los siguientes pasos:

Para esta matriz se utiliza el siguiente rango de medida.

- 1 = Amenaza mayor = AM
- 2 = Amenaza menor = Am
- 3 = Oportunidad Menor = Om
- 4 = Oportunidad Mayor = OM

La media en esta escala es de 2.5 y los resultados se interpretan a partir de la media⁹.

⁹ **VIDAL** Arizabaleta. Elizabet. Diagnostico organizacional. Ed. 2. Editorial ECO. Bogotá D.C. 2004. Pág. 86.

Cuadro 2. Matriz EFE de la empresa.

OPORTUNIDADES.	PESO	Calificación	Peso Ponderado.
Mercado regional maduro	0.15	4	0.6
Altos Niveles de Consumo	0.25	4	1.0
Exenciones Impositivas sobre bienes inmuebles	0.15	3	0.45
AMENAZAS.			
Aumento poco significativo de ventas	0.20	1	0.20
Baja rentabilidad.	0.25	1	0.25
TOTAL	1.0		2.5

Fuente: Adaptado de (VIDAL Arizabaleta. Elizabeth. Diagnostico organizacional. Ed. 2. Editorial ECO. Bogotá D.C. 2004. Pág. 100).

El Cuadro 2 determinó que las oportunidades son más fuertes que las amenazas con un puntaje de 2,5, lo que significa que hay un mediano nivel de atraktividad para el negocio. Sin embargo, este resultado no es muy alto, por lo que al simularse una sensibilidad a la baja puede evidenciar que el entorno externo en el que se mueve la empresa puede estar lleno de tropiezos en el mediano plazo y para ello deberá tomar una buena estrategia para enfrentarlo.

6.6.1. Análisis interno del entorno y el PCI (Perfil de Capacidad Institucional).

Al realizar el análisis interno de R.O COMPLETE SOLUTIONS CORP, se estará conociendo su situación presente. Este análisis interno de la organización se hace a través de la revisión de sus fortalezas y debilidades y puede utilizarse para ello el PCI (Perfil de Capacidad Institucional), ya que éste es un medio para evaluar dichos factores en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. La matriz EFI es un medio para examinar la posición estratégica de una Entidad en un momento dado y para establecer las áreas que necesitan atención. La matriz EFI examina cinco categorías que son: La capacidad Directiva, La Capacidad de Mercadeo, La Capacidad Financiera, La capacidad Tecnológica o de Producción y La capacidad de Talento Humano.

Si R.O COMPLETE SOLUTIONS CORP es una organización con la intención de crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deportivo é institucional debe tener muy claro hacia dónde va, es decir, debe definir su direccionamiento estratégico. Este direccionamiento según el mismo autor Serna está integrado por

los principios corporativos, la visión, la misión y debemos incorporarle también las políticas de la organización. Los principios Corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas que regulan la vida de una organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Toda organización implícita o explícitamente tiene un conjunto de principios corporativos. No existen organizaciones neutras, sin principios ni valores. Por ello, durante el proceso de elaboración del Plan Estratégico de R.O COMPLETE SOLUTIONS CORP, éstos deben ser analizados, ajustados o redefinidos y luego divulgados como parte del proceso. Principios y valores claros y precisos conocidos por todos, son parte muy importante de la cultura estratégica de una Entidad, por tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional.

Los principios corporativos no son parte ni de la misión ni de la visión de una organización, pero sí son el soporte de cada una de ellas. En otras palabras, al definir la visión y la misión de R.O COMPLETE SOLUTIONS CORP, éstas deberán enmarcarse dentro de los principios de la organización. Como normas que regulan un comportamiento, los principios corporativos son el marco de referencia dentro del cual debe definirse el direccionamiento estratégico de R.O COMPLETE SOLUTIONS CORP.

La Visión debe ser el conjunto de ideas generales que indiquen lo que R.O COMPLETE SOLUTIONS CORP es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la dirección de la Entidad, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos los colaboradores y debe integrar al equipo gerencial a su alrededor. Requiere líderes para su definición y para su cabal realización. La visión de R.O COMPLETE SOLUTIONS CORP servirá de guía para la formulación de las estrategias que harán parte del Plan Estratégico, a la vez que proporcionaran un propósito a la organización. Esta visión debe reflejarse en la misión, los objetivos y las estrategias de la institución y se hace tangible cuando se materializa en proyectos y metas específicas, cuyos resultados deben ser medibles mediante un sistema de índices de gestión bien definido.

La Misión es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos. En este caso, la misión de R.O COMPLETE SOLUTIONS CORP deberá responder a las siguientes preguntas:

Para qué existe la organización, cuál es su negocio, cuáles sus objetivos, cuáles sus clientes, cuáles sus prioridades, cuál su responsabilidad y derechos frente a sus colaboradores, y cuál es su responsabilidad social.

Esta misión deberá ser claramente formulada, difundida y conocida por todos los colaboradores. La misión deberá inducir comportamientos, crear compromisos por parte de todos los miembros de la organización.

Las políticas que son según Fred David pautas, métodos, procedimientos, reglas, formas y prácticas administrativas específicas que se formulan para estimular y apoyar el trabajo hacia las metas fijadas. Las políticas pueden considerarse como instrumentos para la ejecución de estrategias; fijan límites, fronteras y restricciones a las acciones administrativas que deben tomarse para recompensar y sancionar el comportamiento; clarifican lo que se puede o no hacer para lograr las metas y objetivos de una organización.

Estas políticas tienen dos características importantes, una es que son guía para la toma de decisiones y otra es que se establecen para situaciones repetitivas o recurrentes en la vida de una estrategia. Las políticas para R.O COMPLETE SOLUTIONS CORP pueden inicialmente fijarse a nivel general para ser aplicadas a toda la organización, por ser ésta una organización pequeña. Estas políticas son tan importantes como las metas ya que dan los lineamientos generales sobre las expectativas de la organización con respecto a sus empleados y permiten coherencia y coordinación dentro de sus áreas funcionales.

Unas políticas bien establecidas pueden generar éxito de R.O COMPLETE SOLUTIONS CORP, o por el contrario, políticas mal ejecutadas pueden provocar desafortunados resultados.

6.7. MATRIZ MEFI (Matriz de Evaluación de Factores Internos)

Después de identificar las posibles fuerzas internas de la empresa se pasa al proceso evaluador, donde se busca medir que tan fuerte e impactante es esa variable para la compañía.

Por lo tanto en el siguiente análisis se clasifica los factores en fortalezas y debilidades para denotar su importancia (ponderar) y establecer su calificación:

- Debilidad mayor = DM
- Debilidad menor = Dm
- Fortaleza Menor = Fm
- Fortaleza Mayor = FM

Cuadro 3. Matriz EFI de la empresa

	FORTALEZAS	VALOR	CAL.	Pond
1.	Buen sistema de comunicación y transporte local	0.1	3	0.3
2.	Apoyo Municipal a las empresas	0.1	3	0,3
3.	Buena estructura Operativa y Administrativa de la empresa	0.25	4	1.0
	• DEBILIDADES	VALOR	CAL.	Pond
1	Insatisfacción del cliente	0.30	1	0.3
2	No hay un Buen sistema de fidelización del cliente	0.25	2	0.5
	TOTAL	1.00		2.4

Fuente: Adaptado del texto Gerencia Estratégica de David Fred.

El puntaje de valor total de 2.4 manifiesta que la empresa cuenta con mayores fortalezas en su situación interna. No obstante, el hecho de que existan debilidades significativas que involucran áreas y funciones de importancia crucial para la compañía, puede comprometer su viabilidad en el mediano plazo.

Por otro lado, se puede observar que la compañía ha desarrollado fortalezas con las que le es posible superar dichas deficiencias si se acompañan de medidas estratégicas adecuadas.

6.8. MATRIZ DOFA

Cuadro 4. Matriz DOFA

MATRIZ DOFA		
	Fortalezas Buen sistema de comunicación y transporte local Apoyo Municipal a las empresas Buena estructura Operativa y Administrativa de la empresa.	Debilidades Insatisfacción del cliente No hay un Bien sistema de fidelización del cliente.
Oportunidades	FO	DO
Mercado regional maduro Altos Niveles de Consumo Exenciones Impositivas sobre bienes inmuebles	Aprovechar la estructura de la Municipalidad para aumentar las ventas, junto con los programas de apoyo teniendo en cuenta que hay una excelente experiencia de la empresa	Diseñar un programa de servicio al cliente que aumente las ventas Aprovechar las líneas de exenciones de impuesto de la municipalidad. Definir un sistema de fidelización del cliente
Amenazas	FA	DA
Aumento poco significativo de ventas Baja rentabilidad.	Impulsar los niveles de venta teniendo en cuenta el buen nivel organizacional y su experiencia en el mercado.	Un sistema de fidelización del cliente aumentará la rentabilidad del negocio, así como los niveles de ventas.

Fuente: Adaptado del texto Gerencia Estratégica de David Fred.

7. PLAN DE MERCADOTECNIA

Para plantear objetivos, estrategias y tácticas para el incremento de las ventas se procede a hacer un estudio de mercado con los principales clientes de la empresa, centrando las preguntas en la unidad de servicio al cliente.

7.1 ESTUDIO DE MERCADO

7.1.1 Análisis del Mercado Meta. El mercado meta son las personas de ingresos medios que en la ciudad pueden comprar los servicios ofrecidos por la compañía, Estados Unidos es un país con un tamaño de mercado de más de 311 millones de personas y con un PIB per cápita de aproximadamente \$36.569. Se trata de un mercado muy maduro, abierto y competitivo que normalmente presenta una gran oferta de productos a la vez que tiene una fuerte tradición consumista. Un 82% de la población es urbana. El ciudadano norteamericano, con una tasa de ahorro negativa, es el que más consume en el mundo. Se trata de un gran mercado, pero con muchas particularidades que son consecuencia de la gran diversidad de este país, y que vienen motivadas por diferencias de poder adquisitivo, por lazos históricos entre comunidades, por razones geográficas, étnicas y culturales. El tamaño del mercado, que en algunos ámbitos se convierte en un mercado de 50 países, también condiciona la introducción de nuevas empresas. Sin contar sus islas y otros territorios, EEUU continental tiene 3 husos horarios diferentes y distancias geográficas enormes¹⁰.

7.1.2 Análisis de ventas y de la participación en el mercado. Desde su apertura, la empresa R.O COMPLETE SOLUTIONS CORP ha permanecido en el sector de servicios con no muy buena rentabilidad en su introducción al mercado debido a la época de crisis económica que vivió el país a inicios del año 2006, el crecimiento y desarrollo en ventas tuvo resultados positivos en los últimos 4 años que la empresa pudo establecerse como marca en el mercado con un reconocimiento parcial.

¹⁰ KOTHLER Phillip y GARY Armstrong, Fundamentos de Mercadotecnia. 4ta Edición. México: Prentice Hall, 1998.

Figura 2. Ventas Últimos 5 Años



Fuente: Presente estudio (la autora 2013)

Figura 3. Grafica 1. Categorización de Servicios.



Fuente: Presente estudio (la autora 2013)

Figura 4. Grafico 2. Participación en ventas.



Fuente: Presente estudio (la autora 2013)

7.1.3 Aplicación de la encuesta.

Las preguntas giran alrededor del servicio al cliente:

Cuadro 4. Tiempo de utilización del servicio

¿Cuánto tiempo lleva utilizando el servicio de R.O COMPLETE SOLUTIONS CORP Ltda.?	
a. Entre Uno y Seis Meses	15%
b. Entres seis Meses y un año	15%
c. Entre un año y tres años	38%
d. Más de tres años	32%

Fuente: Resultados de la encuesta

Gráficamente las anteriores respuestas se traducen en:

Figura 5. Gráfica 3. ¿Cuánto tiempo lleva utilizando el servicio de R.O COMPLETE SOLUTIONS CORP Ltda?



Fuente: Resultados de la encuesta

A la pregunta ¿Cuánto tiempo lleva utilizando el servicio de R.O COMPLETE SOLUTIONS CORP Ltda.?, los encuestados contestan de la siguiente forma: un 15% dice que a. Entre Uno y Seis Meses, un 15% dice que b. Entre seis Meses y un año, un 38% dice que c. Entre un año y tres años y otro 32% dice que d. Más de tres años. De hecho este grupo de clientes que tienes antigüedad entre 1 y tres años son los que específicamente están sosteniendo la empresa.

En cuanto a la frecuencia de utilización del servicio de R.O COMPLETE SOLUTIONS CORP Ltda. Existen las siguientes respuestas:

Cuadro 5. Frecuencia de utilización del servicio

¿Con qué frecuencia utiliza el servicio de R.O COMPLETE SOLUTIONS CORP Ltda.?	
Una o más veces a la semana	15%
Dos o tres veces al mes	10%
Una vez al mes	35%
Casi nunca	40%

Fuente: Resultados de la encuesta

Gráficamente las anteriores respuestas se traducen en:

Figura 5. Gráfica 4. ¿Con qué frecuencia utiliza el servicio de R.O COMPLETE SOLUTIONS CORP Ltda?



Fuente: Resultados de la encuesta

A la pregunta ¿Con qué frecuencia utiliza el servicio de R.O COMPLETE SOLUTIONS CORP Ltda.?, los encuestados contestan de la siguiente forma: un 15% dice que Una o más veces a la semana, un 10% dice que dos o tres veces al mes, un 35% dice que una vez al mes y otro 40% dice que casi nunca.

En cuanto a la satisfacción del cliente se tienen las siguientes respuestas:

Cuadro 6. Satisfacción general del servicio.

¿Cuál es su grado de satisfacción general con el servicio de R.O COMPLETE SOLUTIONS CORP Ltda.?	
Completamente satisfecho	20%
Satisfecho	15%
El servicio es aceptable puede mejorar	40%
Insatisfecho	25%

Fuente: Resultados de la encuesta

Gráficamente las anteriores respuestas se traducen en:

Figura 6. Gráfica 5. ¿Cuál es su grado de satisfacción general con el servicio de R.O COMPLETE SOLUTIONS CORP Ltda?



Fuente: Resultados de la encuesta

A la pregunta ¿Cuál es su grado de satisfacción general con el servicio de R.O COMPLETE SOLUTIONS CORP Ltda.?, los encuestados contestan de la siguiente forma: un 20% dice que Completamente satisfecho, un 15% dice que Satisfecho, un 40% dice que El servicio es aceptable puede mejorar y otro 25% dice que Insatisfecho.

En cuanto a la comparación con otras empresas del sector, se obtienen las siguientes respuestas:

Cuadro 7. Comparación frente al servicio de los competidores.

¿En comparación con otras Empresas que ofrecen el mismo servicio, R.O COMPLETE SOLUTIONS CORP Ltda.?	
mucho mejor	15%
algo mejor	40%
No supera el servicio de los demás.	45%

Fuente: Resultados de la encuesta

Gráficamente estas respuestas se traducen en:

Figura 1. Grafica 8. ¿En comparación con otras Empresas que ofrecen el mismo servicio, R.O COMPLETE SOLUTIONS CORP Ltda?



Fuente: Resultados de la encuesta

A la pregunta ¿En comparación con otras Empresas que ofrecen el mismo servicio, R.O COMPLETE SOLUTIONS CORP Ltda.?, los encuestados contestan de la siguiente forma: un 15% dice que mucho mejor, un 40% dice que algo mejor, un 45% dice que no supera el servicio de los demás.

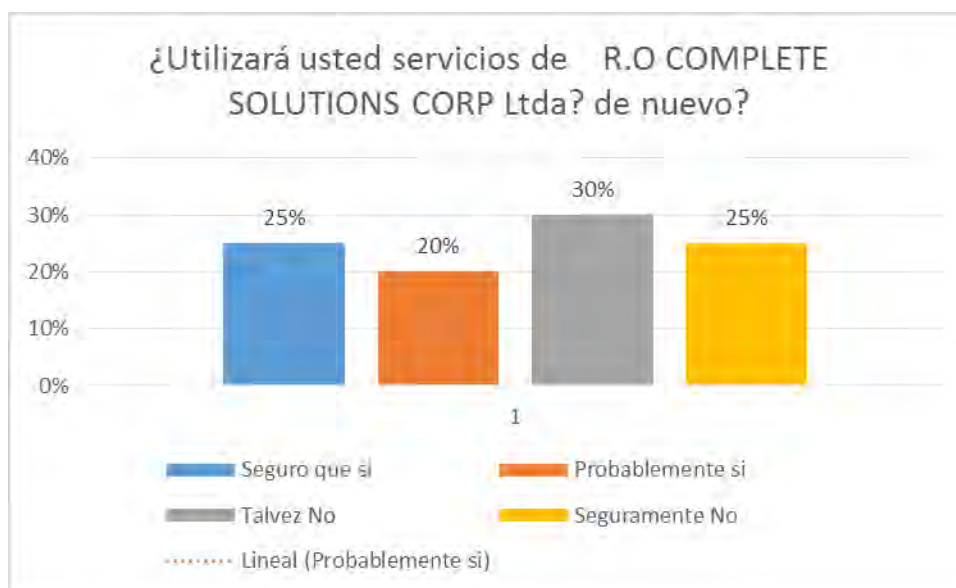
Cuadro 8. Aceptación para usar los servicios de la compañía.

¿Utilizará usted servicios de R.O COMPLETE SOLUTIONS CORP Ltda.?	
Seguro que si	25%
Probablemente si	20%
Tal vez No	30%
Seguramente No	25%

Fuente: Resultados de la encuesta

Gráficamente estas respuestas se traducen en:

Figura 2. Grafica 9. ¿Utilizará usted servicios de R.O COMPLETE SOLUTIONS CORP Ltda de nuevo?



Fuente: Resultados de la encuesta

A la pregunta ¿Utilizará usted servicios de R.O COMPLETE SOLUTIONS CORP Ltda., de nuevo?, los encuestados contestan de la siguiente forma: un 25% dice que seguro que sí, un 20% dice que probablemente sí, un 30% dice que tal vez No, un 25% dice que seguramente No.

Cuadro 9. Recomendación del servicio a otras personas.

¿Ha recomendado usted el Servicio de R.O COMPLETE SOLUTIONS CORP Ltda.? A otras personas?		
Si	25%	25%
No	75%	75%

Fuente: Resultados de la encuesta

Gráficamente estas respuestas se traducen en:

Figura 9. Gráfica 10. ¿Ha recomendado usted el Servicio de R.O COMPLETE SOLUTIONS CORP Ltda. a otras personas?



Fuente: Resultados de la encuesta

A la pregunta ¿Ha recomendado usted el Servicio de R.O COMPLETE SOLUTIONS CORP Ltda., a otras personas?, los encuestados contestan de la siguiente forma: un 25% dice que Sí y otro 75% dice que No.

Cuadro10. Opinión de los clientes sobre la prestación del servicio.

R.O COMPLETE SOLUTIONS CORP Ltda., ¿le ha brindado un apropiado servicio?,	
Si	25%
No	75%

Fuente: Resultados de la encuesta

Gráficamente estas respuestas se traducen en:

Figura 10. Gráfica 11. R.O COMPLETE SOLUTIONS CORP Ltda. ¿le ha brindado un apropiado servicio?



Fuente: Resultados de la encuesta

A la pregunta ¿R.O COMPLETE SOLUTIONS CORP Ltda., le ha brindado un apropiado servicio?, los encuestados contestan de la siguiente forma: n 25% dice que Sí y otro 75% dice que No.

Cuadro 11. Opinión de los clientes si la empresa cubre sus necesidades.

¿El Servicio de R.O COMPLETE SOLUTIONS CORP Ltda., cubre mis necesidades?	
Si	25%
No	75%

Fuente: Resultados de la encuesta

Gráficamente estas respuestas se traducen en:

Figura 11. Gráfica 12. ¿El Servicio de R.O COMPLETE SOLUTIONS CORP Ltda., cubre mis necesidades?



Fuente: Resultados de la encuesta

Como se observa en las respuestas de la encuesta aplicada el problema de la empresa es de servicio al cliente, lo que genera una mala presentación ante el consumidor, baja en las ventas por mala referenciación y la consecuente pérdida de clientes.

7.2. OBJETIVOS DE VENTA

El objetivo de venta es aumentarlas en un 8% anual para los próximos 3 años y obtener el mejor posicionamiento en ventas que asciendan a :

Cuadro 12. Proyección de ventas.

	2014	2015	2016
Ventas \$	163.944.000	177.059.520	191.224.281,6

Fuente: Resultados de la encuesta

7.3. MERCADO META

El mercado objetivo de la empresa será Unión City y sus alrededores, cuya población es de 71.329¹¹ habitantes, las unidades familiares se componen en promedio de tres personas lo que significa un mercado potencial de 23776 soluciones de vivienda con sus respectivas necesidades de telecomunicaciones. También puede ofrecer sus servicios en New Jersey y New York City.

7.4. ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO

Con el desarrollo de esta herramienta la perspectiva de calidad y servicio al cliente de los empresarios crecerá y representará mejores beneficios a las organizaciones, además de permitirles el conocer más a sus clientes y así puedan concebir productos que vayan enfocados a la directa necesidad de los clientes buscando su satisfacción.

En cuanto a la relación de la logística con mercadeo, es indudable que el servicio al cliente forma parte fundamental de las dos actividades. Igualmente, los precios de los productos se ven afectados por los costos totales de logística, especialmente por los costos de transporte. Por otra parte, el diseño de los empaques es una de las más apasionantes ramas que tiene el mercadeo y la logística. Un empaque no sólo sirve para promover la venta del producto y protegerlo, sino también que puede estar diseñado para facilidad de almacenamiento, manejo, transporte y reciclaje (logística inversa). Por ejemplo, un buen diseño de empaque puede aumentar la eficiencia de los sistemas de transporte al aumentar la densidad del producto a transportar. Finalmente, la logística y mercadeo se relacionan a través del énfasis en la localización de CDs, de tal forma que se pueda suministrar el mejor y más rápido servicio al cliente a costos razonables.

Tradicionalmente, la estrategia de una empresa se planea a través del costo, calidad, innovación del producto, nivel de servicio al cliente (variedad, disponibilidad y rapidez) o una combinación de dos o más de los anteriores elementos. Podemos decir que actualmente es muy difícil competir con calidad y costo porque los productos a nivel mundial son muy uniformes en cuanto a estas características. Así, queda la opción de idear y producir productos innovadores y también de mejorar el nivel de servicio al cliente, con lo cual el diseño de la cadena de abastecimiento y la logística pueden contribuir significativamente.

¹¹ Según datos de <http://www.dof.ca.gov>

Finalmente, debe mencionarse que para lograr el ajuste estratégico, todos los elementos específicos que componen la cadena de abastecimiento y los de su entorno deben tener las funciones y capacidades que soporten la estrategia competitiva de la empresa. Dentro de estos elementos están el diseño y desarrollo de productos, las tecnologías de información y comunicaciones, los elementos financieros, los recursos humanos y, por supuesto, la cadena de abastecimiento propiamente dicha con todos sus componentes, como son compras, manufactura, inventarios y almacenamiento, transporte, distribución y servicio al cliente.

7.5. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

La empresa R.O Complete Solutions tendrá cómo estrategias de comunicación:

- Una estrategia de comunicación para promover la visibilizarían a R.O. Complete Solutions debe estar conformado por un grupo de profesionales (comunicadores sociales, trabajadores sociales, psicólogos, publicistas y diseñadores, entre otros), los cuales tendrán bajo su responsabilidad el desarrollo de las siguientes funciones:
- Delegar al personal capacitado para realizar el diseño de las estrategias de comunicación¹².
- Delegar al personal capacitado para investigar, redactar y formalizar el contenido de las mismas.
- Delegar al personal capacitado para coordinar, monitorear y evaluar cada uno de los procesos enunciados en los párrafos anteriores.
- Difundir los contenidos, piezas y materiales de comunicación relacionados con R.O. Complete Solutions.

¹² DOUGLAS, Gray: Marketing en la mediana y pequeña empresa. Editorial Norma. Bogotá, 2004, 318p

8. PLAN DE FORMULACIÓN DE ESTRATEGIA

8.1. RECONSTRUCCIÓN DE LAS FRONTERAS DEL MERCADO

8.1.1. Esquema de las Seis Vías Exploratorias. La estrategia del océano azul se aplica para el caso en estudio porque reconstruye las fronteras del mercado de R.O Complete Solutions, al abrir nuevos espacios, liberan a las empresas de la competencia frontal y les permiten dar un salto en el valor. Identificar movimientos estratégicos potencialmente exitosos no requiere de ninguna capacidad en especial; todas las nuevas ideas derivan de analizar los datos conocidos desde otra perspectiva.

¿Cuál es el camino? Para salir de los océanos rojos, las empresas deben trasponer las fronteras aceptadas que definen su forma de competir. En el caso de estudio el estancamiento de las ventas es el océano rojo en que se encuentra la empresa R.O Complete Solutions, y en lugar de mirar hacia adentro de esas fronteras, deben mirar sistemáticamente más allá de ellas. La mayoría de los ejecutivos limita su visión estratégica a la industria, el grupo estratégico, el grupo de compradores, las ofertas de productos y servicios complementarios, la orientación funcional-emocional de su industria, y un período de tiempo determinado. En el libro presentamos una herramienta llamada "esquema de los seis senderos", para ayudar a las empresas a replantear las realidades del mercado más allá de esas seis fronteras.

¿Por qué razón aconsejan concentrarse con más fuerza en quienes no son clientes que en quienes sí lo son?

Kim y Mauborgne: Porque si las compañías orientan su estrategia a la retención de los clientes existentes, no es probable que generen un océano azul capaz de expandir el mercado y alentar nueva demanda.

Para crear y conquistar océanos azules, las empresas tienen que poner el foco en los no clientes. Y, en lugar de analizar las diferencias entre ellos, deben apuntar a lo que tienen en común en términos de lo que valoran. Esto permite ir más allá de la demanda existente y generar una nueva masa de clientes.

¿Cuál es la clave para planificar la ejecución efectiva de una estrategia de océano azul?

Kimy Mauborgne: Desde el primer día, la efectividad de la estrategia se define por el desarrollo del principio del proceso justo. El proceso justo forja la confianza y el compromiso; a su vez, la confianza y el compromiso producen la cooperación voluntaria, y la cooperación voluntaria da impulso al desempeño.

Hay tres elementos que se fortalecen mutuamente y que definen un proceso justo: compromiso, explicación y claridad en las expectativas. El compromiso significa involucrar a los individuos en las decisiones estratégicas que los afectan, pidiéndoles su opinión y permitiéndoles cuestionar las ideas de los demás. Explicación significa que todas las personas que participan y se ven afectadas por las decisiones deben entender por qué se las toma de determinada manera. Y la claridad en las expectativas supone que, una vez definida la estrategia, los gerentes enuncien con claridad las nuevas reglas del juego.

La empresa en estudio R.O COMPLETE SOLUTIONS CORP debe entrar en un proceso de formulación de una estrategia de océano azul, desarrollado en torno de los principios del proceso justo, involucra a una muestra representativa de las áreas funcionales, jerárquicas y geográficas de la organización. Un punto clave del proceso es la creación de una mentalidad estratégica compartida, tanto en sentido horizontal como vertical de la organización. Esto, además de ser importante para el proceso de formulación, tiene un beneficio adicional: cuando llegue el momento de la ejecución, habrá "abanderados" de la nueva estrategia en toda la empresa, capaces de explicar/motivar y liderar el cambio en sus unidades. Muchos de los ejemplos que ofrece el libro se relacionan con productos de consumo masivo. ¿Se aplican los principios de la estrategia con un impacto similar a los mercados "business-to-business"?

Kimy Mauborgne: Sirven para todo tipo de industrias. Compañías como SAP, Neijets, EFS, Cisco, JCDecaux, Philips e IBM crearon océanos azules en los mercados business-to-business. La empresa R.O COMPLETE SOLUTIONS CORP tiene cómo Océano Azul el estar a varios pasos de distancia del consumidor final. En primer lugar, observamos que suele ver a sus negocios como commodities, con escaso margen para ofrecer un valor superior. Esto ha creado una suerte de profecía auto cumplida: cuanto más se ven como empresas de commodities, más tratan a sus negocios como tales. El segundo punto es que cuanto más alejadas están del consumidor final, más posibilidades tienen de buscar un valor innovador, porque a cada compañía de la cadena puede vérsela como cliente.

Hay seis enfoques básicos para rehacer las fronteras del mercado, los cuales se han agrupado bajo el esquema de las seis vías. No es necesario tener una visión

premonitoria del futuro para adentrarse por esas vías. Todas ellas se basan en la capacidad de ver las realidades conocidas con nuevos ojos.

Estas vías cuestionan los seis supuestos fundamentales sobre los cuales se basan las estrategias de muchas compañías que se mantienen atrapadas en medio de los océanos rojos. Esto es lo que tienden a hacer las compañías:

- Definir su industria prácticamente en los mismos términos y centrar sus esfuerzos en ser la mejor en ella.
- Ver su industria a través del lente de los grupos estratégicos generalmente aceptados y tratar de destacarse dentro del grupo estratégico en el cual compiten.
- Apuntarle al mismo grupo de compradores, trátese del agente de compras, del usuario o del líder de opinión.
- Definir de manera similar el alcance de los productos y servicios ofrecidos en su industria.
- Aceptar la orientación funcional o emocional de su industria.
- Concentrarse en el mismo punto en el tiempo al formular su estrategia.

8.1.1.1. Industrias alternativas . En el sentido más amplio, la estrategia del océano azul se aplica para el caso en estudio porque R.O Complete Solutions compite no sólo con las compañías de su misma industria sino también con todas aquellas que producen servicios o productos alternativos al propio. Al referirse a alternativas no se limita sólo a los productos /servicios sustitutos sino también a todos aquellos productos o servicios que tengan diferente forma y función pero el mismo propósito. (un ejemplo de esto pueden ser los cines y los restaurantes. Si bien no son sustitutos, constituyen una alternativa en sí mismo ya que cumplen el mismo propósito, el disfrutar de una salida-).

Los autores señalan, que si bien tendemos a reaccionar frente a la acción de algún competidor dentro de nuestra industria, no tomamos en consideración lo que sucede en las industrias alternativas a nuestros productos.

Llegados a este punto debemos preguntarnos, como podemos crear nuestro océano azul? Pues a continuación vamos a mostrar los distintos métodos que existen.

Debemos de ser conscientes de que una empresa no compite únicamente con las del mismo sector sino que también con aquellas que generan productos o

servicios alternativos. Por un lado tenemos que ver los sustitutos, que tienen forma diferente pero cumplen la misma función (turismo, ciclomotor) y por otro las alternativas que tienen funciones y formas diferentes pero tienen el mismo propósito (para una salida nocturna, ir al cine o un restaurante)

Si nos fijamos en lo que induce a un comprador a elegir otras alternativas y eliminando o reduciendo todo lo demás estaremos delante de un nuevo océano azul.

Un ejemplo sería para R.O COMPLETE SOLUTIONS CORP, de bajo costo, en las que se ofrece la remodelación de un edificio amplio y grande a precios de una remodelación pequeña, minimizando costos de transformación con base en inventarios de suministros cero y una especial agilidad en los procesos de rediseño locativo de casas de habitación.

8.1.1.2. Grupos estratégicos dentro de cada sector. La estrategia del océano azul se aplica para el caso en estudio porque vía se refiere a explorar las alternativas que ofrecen los distintos grupos estratégicos dentro de una misma industria, y la clave para crear océanos azules consiste en observar cuáles son los factores para que los clientes de R.O Complete Solutions tomen la decisión de estar en ese grupo estratégico.

Por ejemplo: la compañía Curves, la cual se especializa en programas de ejercicio para mujeres creó un océano azul, explorando otras alternativas de dos grupos estratégicos, el de los gimnasios tradicionales y los programas para hacer ejercicio en casa, ahora bien, la pregunta es ¿Qué o cuáles son los factores que motivan a la gente a acudir a los gimnasios tradicionales o a adquirir los videos para hacer ejercicio en casa?

Las mujeres al menos la mayoría no va a un gimnasio tradicional por la abundancia de equipo sofisticado o especializado, los vestidores de sauna, las piscinas de aguas termales o la posibilidad de conocer hombres, así mismo tampoco hacen fila para entrar a un gimnasio, y actualmente el tiempo es un factor importante, el traslado, el tráfico, los cuales en ocasiones desmotivan a las personas a asistir a un gimnasio.

Así que el principal motivo o uno de los principales por la que acuden las mujeres al gimnasio es que en casa encuentran miles de pretextos para hacer ejercicio, y si a esto le sumamos que muchas de las mujeres no son deportistas y no hay

nada que las inspire o motive en la soledad de su cuarto, pues prefieren asistir al gimnasio y las mujeres que hacen ejercicio en casa con los videos es porque desean ahorrar tiempo y dinero y quizá disfrutar de su intimidad.

Curves aprovechó estas ventajas de estos dos grupos estratégicos para crear su océano azul.

8.1.1.3. Cadena de compradores. La estrategia del océano azul se aplica para el caso en estudio porque en la mayor parte de los mercados, los competidores convergen en torno a la definición del comprador al cual se dirigen. Los autores sugieren que en realidad se debería considerar una cadena de compradores que están directa o indirectamente ligados en la decisión de compra a la empresa R.O Complete Solutions.

Hay que diferenciar quien paga el producto ya que puede ser diferente al usuario y en algunos casos se debe considerar la existencia de grupos influyentes, teniendo en cuenta que difieren acerca de lo que consideran valor.

Mirar a través de los grupos de compradores, puede permitir a las compañías rediseñar sus curvas. La estrategia del océano azul se aplica para el caso en estudio porque de valor focalizando sobre el espectro total de compradores.

El ejemplo práctico es el de la compañía Novo Nordisk con Novopen, en el mercado de la insulina. Estos observaron que los usuarios de la insulina eran los pacientes, pero los compradores eran los médicos ya que eran líderes de opinión, los objetivos en el mercado giraban en torno a conseguir una insulina más pura y encontrar un medicamento mejor para satisfacer la necesidad de los médicos. Mientras Novo Nordisk, observa que ésta era difícil de administrar y una tarea desagradable (uso de jeringuilla, aguja,...) y producía una sensación de estigma social. Por lo que desarrolla Novopen, que es una solución sencilla para el suministro de la insulina, similar a un bolígrafo, con lo que modifica la cadena de valor.

8.1.1.4. Ofertas complementarias de productos y servicios La cuarta vía consiste en explorar las ofertas complementarias de productos y servicios, esta estrategia del océano azul se aplica para el caso en estudio porque, en la mayoría de los casos, los productos o servicios no se utilizan de forma aislada, sino que existen otros productos y servicios que afectan su valor. Para utilizar esta vía, R.O Complete Solutions debe reflexionar acerca del contexto en el cual se usa el producto o servicio — ¿qué sucede antes, durante y después?— a fin de

identificar los aspectos problemáticos y eliminarlos mediante productos o servicios complementarios.

El caso de los supermercados es ilustrativo. Los clientes buscan no sólo una variada oferta de productos a precios razonables, sino también otros aspectos que afectan la experiencia de compra y el valor percibido, y además ofrecen oportunidades a las empresas para ofrecer servicios complementarios, que están fuera de los límites tradicionales de la industria. Un buen ejemplo de esta vía es la cadena de supermercados Excelsior Gama.

Excelsior Gama desarrolló la idea de una guardería para los más pequeños y una sala de juegos de video para los más grandecitos, como parte de su estrategia para ofrecer una solución integral a los clientes, pensando en que las madres pudieran hacer sus compras en el supermercado de manera tranquila y segura. Dentro de las sucursales se han dispuesto televisores para que los representantes puedan vigilar a sus niños, que quedan a cargo de un personal especializado, graduado o estudiante de educación preescolar.

El impacto ha sido positivo. El servicio es muy valorado por los clientes y ha obtenido un alto grado de satisfacción: en el año 2009 se atendieron más de 80 mil niños. En las guarderías se llevan a cabo concursos de dibujo para los niños que asisten, así como diferentes actividades recreativas.

Para los niños mayores de siete años existe la Sala Junior, donde pueden jugar con videos mientras sus padres realizan las compras. La cadena de Supermercados Excelsior Gama ha crecido de forma notable durante los últimos años: hoy cuenta con dos tiendas Gama Plus en Caracas, cinco supermercados y ocho tiendas Gama Express.

8.1.1.5. Atractivo funcional o emocional de los compradores Esta estrategia del océano azul se aplica para el caso en estudio porque algunas industrias compiten principalmente con base en el precio y la función: un atractivo racional. Otras lo hacen con base en los sentimientos. ¿Se ha preguntado alguna vez si su industria compite con atractivos funcionales o emocionales? Si es funcional, ¿cuáles elementos puede añadir para convertirlo en emocional? Si es emocional, ¿cuáles elementos puede eliminar para convertirlo en funcional? Una vez que R.O Complete Solutions esté dispuesta a cuestionar la orientación funcional o emocional de su industria, comienzan a descubrir espacios de valor desconocidos. Así, en las industrias de orientación funcional es posible infundir una nueva vida a

los productos si les agregan una dosis de emoción que contribuya a estimular la demanda.

El caso seleccionado para ilustrar esta vía es Baty's, negocio dedicado a la venta de merengadas («y algo más...») que se ha convertido en el punto de encuentro de los jóvenes caraqueños que buscan pasar un rato diferente en compañía de sus amigos, disfrutando de «las mejores merengadas de toda la ciudad». Estos emprendedores han hecho del consumo de una merengada una experiencia emocional, gracias a la atmósfera en la cual los clientes seleccionan y consumen el producto.

La experiencia comienza al descubrir que todos los locales son atendidos por jóvenes bien entrenados, quienes cordialmente dan la bienvenida e invitan al público a deleitarse con una pared completa de sabores surtidos, que van desde las mejores chucherías nacionales e importadas hasta las frutas más exóticas. Una vez hecha la elección de los sabores, se disfruta de una vitrina que permite observar el proceso de preparación de la merengada. El ambiente es juvenil y agradable, y existen tantas posibilidades que uno de los lemas del negocio dice: «Nunca te verás obligado a repetir la misma combinación». A los consumidores se les orienta en cuanto a las combinaciones posibles de acuerdo con sus gustos.

En Caracas, Baty's se encuentra en pleno crecimiento: cuenta en la actualidad con cuatro locales. Se considera pionera en un nuevo concepto del negocio, al fusionar entretenimiento con el consumo de merengadas. Para esta empresa, su principal atractivo es la posibilidad de sorprender al consumidor. Con más de cien sabores de chucherías y frutas para escoger una combinación, el consumidor puede pedir una merengada con su sello personal y hacer mucho más divertida la compra y el consumo del producto.

8.1.1.6. Dimensión del tiempo Todas las industrias están sujetas a los efectos de las tendencias externas en el tiempo, sean estas tecnológicas, demográficas o sociales. Si las empresas son capaces de observar desde la perspectiva correcta estas tendencias, pueden vislumbrar formas de crear océanos azules. El problema es que la mayoría de las empresas se adaptan a los cambios de forma lenta y pasiva, actuando al compás de lo que sucede, en lugar de evaluar la forma en que una tendencia puede modificar el valor para los clientes e impactar el modelo de negocio (Kim y Mauborgne, 2005).

Para que una tendencia pueda servir de base a una estrategia de océano azul debe ser decisiva para el negocio, irreversible y evolucionar a lo largo de una

trayectoria clara. Una vez identificada una tendencia es posible explorar la dimensión del tiempo y preguntarse: ¿cómo se vería el mercado si la tendencia llegara a su culminación lógica? Así, partiendo de la visión de una estrategia azul, es posible retroceder en el tiempo para identificar aquellas cosas que deben modificarse en el presente para reconstruir las fronteras de la industria y crear un océano azul.

La empresa Open English Online School es el caso seleccionado para ilustrar esta vía para reconstruir las fronteras del mercado. Varias tendencias han tenido impacto en el crecimiento del mercado del aprendizaje del idioma inglés como segunda lengua; entre ellas, cabe destacar la creciente aceptación de la educación a distancia por medios electrónicos o elearning (Cervilla, 2009). Teniendo en cuenta el impacto que esta tendencia podría tener en la industria de la enseñanza de idiomas, esta empresa, fundada por jóvenes emprendedores venezolanos, ha sido capaz de crear productos de utilidad sin precedentes para sus clientes.

Open English es una escuela de inglés por Internet que permite alcanzar fluidez en el idioma desde el hogar o la oficina. Mediante el uso de nuevas tecnologías creó una alternativa a los institutos tradicionales, ofreciendo por primera vez en Venezuela la posibilidad de tomar clases «en vivo», a cualquier hora del día, con profesores cuya lengua materna es el inglés, y además tener acceso, durante todo el día, a cientos de horas de contenido multimedia, con videos, software interactivo, lecciones de audio y revistas virtuales, entre otros. El usuario se conecta por Internet desde cualquier lugar y cuando lo desee, lo que resulta ideal para estudiantes y ejecutivos a quienes se les dificulta interrumpir sus labores diarias para trasladarse a un centro de estudios. Además, el estudiante puede diseñar su curso con énfasis en las áreas de su preferencia: pronunciación, gramática, conversación o situaciones de negocios. Un método de aprendizaje muy personalizado. En la actualidad, Open English cuenta con más de 40 mil estudiantes en 150 países.

8.1.2 Análisis Matriz del Perfil competitivo a la luz de la estrategia. Para cerrar éste apartado se muestra la comparación de las estrategias de la empresa en estudio en comparación con la competencia.

Cuadro 14. Tabla MPC Matriz de Perfil Competitivo.

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO			New Homes		FSBO Homes in Union City, New Jersey		Kocher Construction		R.O COMPLETE SOLUTIONS	
Factores Críticos Para el Éxito	PESO		CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Capital de trabajo	12%	0,12	2	0,24	4	0,48	3	0,36	3	0,36
Talento Humano	15%	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Ubicación	12%	0,12	2	0,24	4	0,48	4	0,48	4	0,48
Infraestructura	10%	0,1	2	0,2	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Tradicón y posicionamiento	12%	0,12	3	0,36	4	0,48	3	0,36	4	0,48
Calidad de Producto	9%	0,09	3	0,27	4	0,36	3	0,27	4	0,36
Garantía y Respaldo	9%	0,09	2,5	0,23	4	0,36	3	0,27	4	0,36
Servicios Comerciales	8%	0,08	2	0,16	4	0,32	3	0,24	4	0,32
Portafolio	8%	0,08	4	0,32	4	0,32	2	0,16	4	0,32
Precio	5%	0,05	3	0,15	3	0,15	2	0,1	3	0,15
	100%	1	26,5	2,615	38	3,8	30	3,09	37	3,68

Fuente: Adaptado del texto Gerencia Estratégica de David Fred.

El Cuadro 14 permite evaluar la competencia de la empresa, considerando las variables críticas de éxito del sector. En ella se aprecia que el talento humano, la ubicación, el capital de trabajo y la tradición y posicionamiento son las variables más representativas.

Para ello se comparó a tres fuertes competidores de R.O. Complete Solutions, de los cuales se pudo identificar que el de mayor fortaleza fue FSBO Homes, el cual obtuvo 3,8 puntos, destacándose que sus principales fortalezas se concentran en las variables de éxito mencionadas inicialmente.

Por otra parte se destaca que la posición de los otros competidores analizados obtuvieron una calificación inferior al de R.O. Complete Solutions, sin que esto signifique el descuido de la evolución de estas empresas en el mercado, pues ellas tienen un peso fuerte en su talento humano, tal como se observa en la tabla 14, lo que es una variable necesaria para obtener tradición y posicionamiento que son vitales para aumentar el Good Will del negocio.

8.2. ENFOCARSE EN LA PERSPECTIVA GLOBAL, NO EN CIFRAS

El proceso de planeación estratégica de la mayoría de las compañías las mantiene atadas a los océanos rojos. El proceso tiende a empujar a las compañías a competir dentro del espacio existente del mercado.

8.2.1 Cuatro pasos para la elaboración del cuadro estratégico. El cuadro estratégico cumple tres propósitos. Primero, muestra el perfil estratégico de la industria porque plasma con toda claridad las variables que inciden en la competencia en el presente (y posiblemente en el futuro). El segundo lugar, muestra el perfil estratégico de los competidores existentes y posibles, y revela las variables en las cuales éstos invierten como parte de su estrategia. Por último, muestra el perfil estratégico de la compañía, o su curva de valor, en donde se revela la manera como ésta invierte en las variables competitivas y como podría invertir en ellas en el futuro.

Dibujar un cuadro estratégico nunca es fácil. Ni siquiera es fácil identificar las variables clave de la competencia. La misma dificultad ofrece la labor de evaluar en qué medida la compañía y sus competidores ofrecen las diversas variables competitivas.

Es un error frecuente tratar de hablar de los cambios de estrategia sin antes resolver las diferencias de opinión con respecto al estado actual de las cosas. Otro problema es que los ejecutivos muchas veces se resisten a aceptar la necesidad de cambiar, puesto que tienen intereses creados o creen que el tiempo les dará la razón con respecto a sus decisiones anteriores. Para ello se debe comparar el negocio con el de los competidores dibujando el cuadro estratégico "tal como es", viendo dónde necesita cambiar la estrategia y explorar visualmente las seis vías para crear océanos azules, observando las ventajas claras de las alternativas de productos y servicios. Revisando las variables que se deberían eliminar, crear o cambiar. Para luego construir una feria visual de la estrategia, es decir dibujando el cuadro estratégico "como debería ser" con base en lo aprendido en las observaciones de campo. Para ello se debe obtener retroalimentación sobre otros estratégicos posibles de los clientes de sus competidores y los no clientes. Para por último llegar a la comunicación visual, en la cual se distribuyen los perfiles estratégicos del "antes" y el "después" en una misma página para facilitar la comparación. Apoyando sólo los proyectos y los movimientos operativos que le permitan a la compañía llenarlos vacíos a fin de hacer realidad la nueva estrategia.

8.2.2. La estrategia a nivel corporativo

8.2.2.1. Utilización del cuadro estratégico La vía para llegar a los océanos azules tampoco es a través de investigaciones exhaustivas del mercado. Nuestra investigación reveló que los clientes difícilmente pueden imaginar la manera de crear espacios sin competencia en el mercado. Los clientes tienden a pensar en lo que ya conocen y a pedir “más por menos”. Y por lo general desean “más” de las mismas características que la industria ofrece actualmente en sus productos y servicios.

Es necesario comenzar por enfocar la estrategia no en los competidores sino en las alternativas, y no en los clientes sino en los no clientes de la industria. Para buscar tanto valor como costo, es preciso resistirse a la vieja lógica de compararse con los competidores existentes y de elegir entre ser el líder en diferenciación o el líder en costo.

El cuadro estratégico cumple tres propósitos. Primero, muestra el perfil estratégico de una industria porque plasma con toda claridad las variables que inciden en la competencia en el presente (y posiblemente en el futuro). El segundo lugar, muestra el perfil estratégico de los competidores existentes y posibles, y revela las variables en las cuales éstos invierten como parte de su estrategia. Por último, muestra el perfil estratégico de la compañía, o su curva de valor, en donde se revela la manera como ésta invierte en las variables competitivas y como podría invertir en ellas en el futuro.

8.2.2.2. Mapa de pioneros, emigrantes y colonos Todas las industrias pioneras son aquellas que lograron crear océanos azules. Aquellos negocios que ofrecen valor sin precedente son los pioneros de una compañía.

Convirtiéndose en los estrategas de los océanos azules fuente poderosa del crecimiento rentable.

Los colonos son aquellos negocios imitativos que no contribuyen al crecimiento de una compañía, varándose en el océano rojo.

El intermedio son los inmigrantes, ofreciendo un mejor valor, pero no son innovadores, ubicándose al medio de los océanos rojos y los océanos azules.

En la actualidad los directores deben centrar su atención en el valor y la innovación como parámetros importantes con la finalidad de manejar y gestionar su portafolio. Salir de las trampas y tratar de superar a la competencia es hacer un buen uso de la innovación.

Deben usar el valor por que las ideas innovadoras son rentables únicamente en la medida en que tengan relación directa con aquello por lo cual los comparadores están dispuestos a pagar.

8.2.3. Vencimiento de las limitaciones de la planeación estratégica. La planeación estratégica debe ser más una cuestión de construir sabiduría colectiva que hacer una planeación de lado a lado. Más que documentario debe ser una un proceso de dialogo, y basarse en la noción de construir una perspectiva global en lugar de ejercicios numéricos, con un componente creativo en lugar de estrictamente analítico, promoviendo un mayor grado de motivación logrando un compromiso natural, en lugar de un compromiso negociado.

8.3. IR MÁS ALLÁ DE LA DEMANDA EXISTENTE

Ninguna compañía está dispuesta a aventurarse más allá de los océanos rojos sólo para caer en un charco. La pregunta es: ¿Cómo maximizar el tamaño del océano azul que se está creando?

A fin de maximizar el tamaño de sus océanos azules, las compañías deben tomar el camino opuesto. En lugar de centrar su atención en los clientes, deben volver sus ojos hacia los no clientes. Y en lugar de concentrarse en las diferencias entre los clientes, deben aprovechar las cosas que valoran todos los compradores en común. De esa manera, las compañías pueden ir más allá de la demanda existente a fin de desatar un torrente nuevo de clientes que antes no existía. Para ir más allá de la demanda existente, piense primero en los no clientes que en los clientes; en los elementos comunes antes que en las diferencias; en consolidar los segmentos en lugar de hacer una segmentación más fina.

8.3.1. Los tres niveles de los No Clientes. Los no clientes del primer nivel son los más cercanos a su mercado. Se ubican al borde del mismo. Son compradores que compran lo que una industria ofrece apenas en cantidades mínimas y por necesidad, pero en su mente no se consideran clientes de la industria. Están a la espera de saltar del barco y abandonar la industria tan pronto como se les presente una oportunidad. Sin embargo, de ofrecérseles un salto cualitativo en

valor, no sólo se quedarían sino que multiplicarían la frecuencia de compra, desatando una demanda potencial de grandes dimensiones.

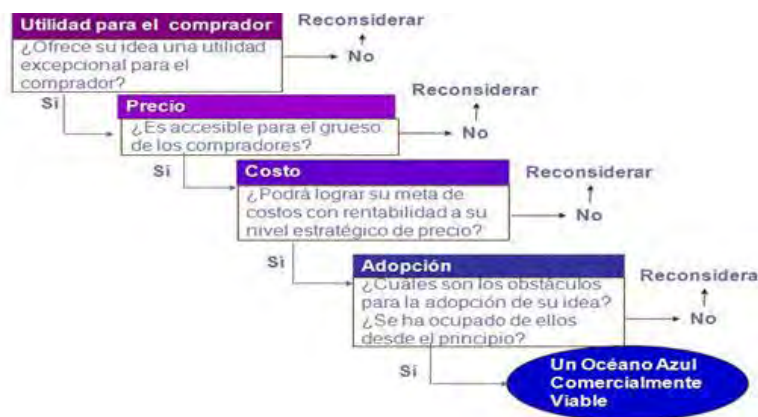
El segundo nivel de no clientes corresponde a las personas que se niegan a utilizar lo que su industria ofrece. Son los compradores que ven en lo que su industria ofrece una alternativa para satisfacer sus necesidades, pero que han optado por no recurrir a ella.

El tercer nivel de no clientes es el más alejado de su mercado. Son los no clientes que jamás han contemplado como alternativa lo que su mercado ofrece.

8.4. APLICAR LA SECUENCIA ESTRATÉGICA CORRECTA

En este paso ya se ha explorado distintas vías para descubrir los posibles océanos azules. El siguiente desafío consiste en construir un modelo de negocios lo suficientemente fuerte para garantizar que la idea de océano azul otorguen unas utilidades sólidas, lo que conlleva a aplicar la secuencia estratégica correcta. Ésta consiste en extractar y validar las ideas para océanos azules a fin de garantizar su viabilidad comercial. El riesgo del modelo de negocios se reduce en gran medida cuando hay claridad sobre dicha secuencia y la manera de evaluar las ideas de los océanos azules de acuerdo con los criterios fundamentales de dicha secuencia.

Figura 2. Criterios para evaluar océanos azules.



Fuente: KIM W. CHAN, Editorial Norma, 2005 - 332 páginas

Las seis etapas del ciclo de experiencia del comprador: La experiencia de un comprador por lo general se puede expresar en un ciclo de seis etapas, las cuales se presentan más o menos de manera secuencial desde la compra hasta el momento de desechar el producto o servicio. Cada una de las etapas comprende diversas experiencias concretas: Compra, entrega, uso, complementos, mantenimiento y eliminación.

De una utilidad excepcional a una política estratégica de precios: A fin de asegurar una corriente de ingresos por concepto del producto o servicio, se debe fijar el precio estratégico correcto. Con este paso garantizará que los compradores no sólo deseen el producto o servicio sino que estén en capacidad de pagarlo. Para ello se ha desarrollado una herramienta denominada banda de precios del grueso del mercado para ayudar a los gerentes a encontrar el precio correcto para una oferta irresistible. La herramienta se compone de dos pasos distintos, pero relacionados:

- Primer paso: identificar la banda de precios del grueso del mercado.
- Segundo paso: especificar un nivel dentro de la banda de precios.

La fijación de costos mínimos es el siguiente paso de la secuencia estratégica y está relacionada con la rentabilidad del modelo de negocios. A fin de maximizar el potencial de rentabilidad de una idea de océano azul, la compañía debe comenzar por el precio para luego deducir el margen de utilidad esperado y llegar así a la fijación de costos mínimos. En este caso es esencial el ejercicio de restarle el costo al precio y no sumárselo, si lo que se busca es llegar a una estructura de costos a la vez rentable y difícil de igualar.

La compañía comienza con su nivel estratégico de precios, del cual resta la meta de su margen de utilidad para llegar a la meta de costos. A fin de cumplir la meta de costos que ha de sustentar esas utilidades las compañías pueden valerse de dos palancas fundamentales: racionalizar e innovar en costos, y establecer alianzas. Cuando es imposible cumplir con la meta de costos pese a todos los esfuerzos por construir un modelo de negocios de bajo costo, la compañía debe recurrir a la tercera palanca, la innovación en precio, para cumplir con su nivel estratégico de precios de forma rentable.

Es probable que ni siquiera un modelo de negocios imbatible sea suficiente para garantizar el éxito comercial de una idea de océano azul. Antes de echar a andar

la versión en una idea nueva, la compañía debe primero vencer esos temores educando a quienes dudan de la idea: los empleados, los aliados de la compañía y el público en general. El desafío principal al educar a estos tres grupos de personas interesadas consiste en plantear el diálogo abierto sobre las razones para adoptar la nueva idea. Es preciso explicar sus méritos, establecer expectativas claras con respecto a sus ramificaciones, y describir la manera como la compañía se ocupará de ellas. Las partes interesadas deben sentir que han sido escuchadas y sentir seguridad.

8.4. PLANEACION ESTRATEGICA

Robert Kaplan y David Norton, autores de la saga de libros relacionada a la aplicación del Balanced Scorecard en las empresas señalan que la Estrategia de una empresa no es sino un paso en un continuo que va desde la misión -que constituye la definición básica del porqué de una organización- hasta la consecución de los objetivos estratégicos de una empresa como son accionistas satisfechos, clientes leales, procesos efectivos y trabajadores motivados y preparados para la acción.

El continuo, como lo presentan Kaplan y Norton, abarca ocho pasos:

- La Misión: La razón de la existencia de R.O COMPLETE SOLUTIONS CORP o, bajo otra perspectiva, qué necesidad de un consumidor aspira a satisfacer la organización a través de sus productos y servicios.
- Valores: Los Valores son principios importantes para R.O COMPLETE SOLUTIONS CORP y para todos sus miembros. Constituyen un elemento que debe guiar las decisiones de todos, funcionando como una carta de navegación.
- Visión: Expresa lo que la organización aspira a ser o cuál es el sueño de quiénes la conforman.
- Estrategia: La estrategia debe resumir en qué actividades R.O COMPLETE SOLUTIONS CORP se destacará sobre sus competidores, atendiendo a qué clientes, con qué propuesta de valor y qué procesos y recursos de la organización movilizará para tal fin
- Mapa estratégico: Técnica que permite traducir los enunciados generales de la estrategia en un conjunto detallado de objetivos que abarquen las cuatro dimensiones principales (financiera, cliente, proceso interno y aprendizaje y

crecimiento) y que recojan las relaciones causa-efecto entre objetivos de las distintas dimensiones.

- **Balanced Scorecard:** Dada la descripción detallada de la estrategia que se logra con el mapa estratégico es posible profundizar en los indicadores de gestión, la fijación de metas para esos indicadores y el seguimiento del avance sobre la base de un sistema de información estratégica que permita compartir la información entre las diferentes áreas.
- **Metas e iniciativas:** Una vez difundidas las metas globales para la compañía, se debe preparar el efecto cascada de esas metas hacia las áreas de la compañía que tienen una injerencia directa en la ejecución de la estrategia. En la medida en que diversos estamentos de la organización estén involucrados en la fijación de metas, se podrá recoger de ellos un aporte más relevante en términos de iniciativas que impulsen a la empresa a lograr sus metas
- **Objetivos individuales:** Después de lograr el alineamiento de los equipos y las áreas a través de la fijación de metas comunes es posible llegar a un detalle individual. En este nivel, cada colaborador tiene claros sus objetivos, sus metas individuales y de qué manera su gestión contribuye a que la empresa cumpla con sus objetivos.

Si bien los pasos antes enunciados son recomendados por numerosos autores, la riqueza del modelo conceptual sugerido por Kaplan y Norton se da en la articulación de estas nociones en una secuencia lógica que va de lo más general a lo más específico sin que se pierda la consistencia en el proceso.

9. PRESUPUESTO FINANCIERO

9.1. PRESUPUESTO DE VENTAS

9.1.1 Histórico de Ventas, Costos y Gastos.

A continuación se muestra el histórico de ventas de los últimos cuatro años.

Cuadro 13. Ventas históricas de la empresa 2010 – 2013.

	2010	2011	2012	2013
ventas	\$ 145.400.000	140.000.000	138.000.000	151.800.000
Costo	106.500.000	105.500.000	103.000.000	114.000.000
Gastos de Admón.	19.500.000	17.500.000	16.200.000	18.000.000
Gastos no operacionales	3.000.000	3.000.000	2.800.000	3.200.000
Total costos	129.000.000	126.000.000	122.000.000	135.200.000
Utilidad	16.400.000	14.000.000	16.000.000	16.600.000

Fuente: Información suministrada por el área financiera de la empresa

9.1.2. Presupuesto de Ventas. A continuación se muestra el presupuesto de ventas de los próximos tres años, si la empresa crece en ventas a una razón del 8% anual.

Cuadro 14. Presupuesto de ventas del negocio 2014-2016.

	2014	2015	2016
Ventas	163.944.000	177.059.520	191.224.281
Costo	117.265.500	120.783.465	124.406.969
Gastos de Admón.	20.326.020	20.935.801	21.563.875
Gastos no operacionales	3.127.080	3.220.892	3.317.519
Total costos	140.718.600	144.940.158	149.288.363
Utilidad	23.225.400	32.119.362	41.935.918

10. CONCLUSIONES

En la fase de diagnóstico externo se determinó que el entorno de la compañía actualmente es atractivo, especialmente por el consumo del producto y el tamaño del mercado; aspecto importante que debe analizarse corporativamente, dada las posibilidades que existe para crecer.

En la fase del diagnóstico interno se observa que en la compañía hace mucha falta un direccionamiento comercial y de estrategias claras, se denota la falta de planeación y seguimiento y el mismo desconocimiento del entorno del negocio, situaciones que afectan el buen desarrollo y crecimiento de la empresa.

En el análisis del mercado se pudo establecer que una de las falencias más preponderantes de la empresa se concentra en el servicio al cliente, aspecto que desmejora la fidelización y el aumento de ventas por recomendación de parte de los mismos clientes.

En esta misma etapa del plan de mercadeo se estableció que la empresa R.O COMPLETE SOLUTIONS CORP., tiene una realimentación negativa y el manejo de ésta brecha produce un degaste para que el cliente se vaya contento.

En el plan de mercadeo se formularon objetivos tendientes a darle mayor crecimiento en ventas a la compañía, basados en el mejoramiento del servicio y su proceso postventa.

En el presupuesto se determinó un crecimiento anual del 8% para los próximos tres años, donde se espera mejorar las utilidades de la empresa y su participación en el mercado.

11. RECOMENDACIONES

Como recomendaciones explícitas que se pueden dividir en varios aspectos importantes para poder desarrollar estrategias de negocio a largo plazo y que sea duradero en el tiempo:

Realizar una alta gestión del servicio al cliente, especialmente en las actividades que corresponden al servicio postventa, ya que se debe direccionar la organización hacia la satisfacción del alta calidad.

La estrategia de servicio al cliente debe ser simple: "ofrecer siempre el mejor servicio al cliente mediante el desarrollo de los colaboradores más capacitados y motivados dentro de un ambiente donde las mejores empresas del sector compiten por la cuota de mercado.

Se debe implementar una plataforma donde puedan evaluar todos los indicadores de gestión.

Crear un espacio propicio para dar capacitación a los vendedores, en temas como servicio al cliente, post venta, manejo de objeciones, producto, y análisis de la competencia.

Implementar formatos para seguimientos diarios Vs. La cuota y así poder conocer las proyecciones de venta de la semana y del mes, teniendo así oportunidad de reaccionar para poder cumplir con los objetivos.

Tener un buen programa de manejo de inventarios de suministros, para poder así evitar los agotados que tanto perjudican las relaciones con los clientes.

Desarrollar Productos que le puedan servir al tipo de cliente que se atienden, de esta manera se amplía el portafolio y puede generar mayores ingresos.

Se debe ampliar el área geográfica de atención, llegando a más clientes pero sin aumentar los costos de distribución.

BIBLIOGRAFÍA

AGUILERA Jorge, GERENCIA INTEGRAL DE COMUNICACIONES. CLAVES PARA ESTRUCTURAR LOS NUEVOS DEPARTAMENTOS DE COMUNICACIÓN Natalia Camacho (Colaboración) Editorial: Ecoe Ediciones Fecha de edición: Marzo de 2008

ENTREVISTA con Gerente General de R.O COMPLETE SOLUTIONS. Unión City- New Jersey, Febrero del 2013.

DOUGLAS, Gray: Marketing en la mediana y pequeña empresa. Editorial Norma. Bogotá, 2004, 318p

FRED R. David. La Gerencia Estratégica, 1ed. Legis Editores S.A. Colombia 1988.

GARRIDO Francisco Javier "Comunicación Estratégica" Ediciones Gestión 2000 España (2004), 216p

KOTHLER Phillip y GARY Armstrong, Fundamentos de Mercadotecnia. 4ta Edición. México: Prentice Hall, 1998.

KOTHLER y ARMSTRONG, Marketing. 10ª Edición. España. Prentice Hall, 2004

LEHMANN Donald R y WINER Russell S, Administración de producto. 4ª Edición.

MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo: metodología guía Para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Edición 3ª. Editorial MC Graw Hill. Bogotá, 2000, 108 p

ROGER, Kerin: Marketing. Editorial McGrawHill. Edición 7, 2004

ROSENBERG, Jerry: Diccionario de Administración y Finanzas. Editorial grupo Océano. Barcelona (España), 2002, 641 p

STANTON, William J. ETZEL, Michael J. WALKER, Bruce: Fundamentos de Marketing. Edición 10. Editorial MC Graw Hill. México, 2000, 707 p.

WALKER, Orville. Marketing Estratégico. Cuarta edición. México: McGraw-Hill, 2009. 431 p.

<http://www.emagister.com/curso-plan-marketing-empresas/que-es-plan-marketing-que-sirve-mi-empresa>

VIDAL Arizabaleta. Elizabet. Diagnostico organizacional. Ed. 2. Editorial ECO. Bogotá D.C. 2004.